

Työhyvinvointi työn imun ja johtamiskäytäntöjen näkökulmista

Tapaustutkimus helsinkiläisestä varhaiskasvatusalueesta

Helsingin yliopisto
Käyttäytymistieteellinen tiedekunta
Opettajankoulutuslaitos
Varhaiskasvatuksen maisteriohjelma
Pro gradu -tutkielma
Kasvatustiede
Tammikuu 2018
Tuulia Nieminen

Ohjaajat: Kirsi Tirri ja Elina Kuusisto

Tiedekunta - Fakultet - Faculty Käyttäytymistieteellinen		Laitos - Institution - Department Opettajankoulutuslaitos	
Tekijä - Författare - Author Tuulia Nieminen			
Työn nimi - Arbetets titel Työhyvinvointi työn imun ja johtamiskäytäntöjen näkökulmista – Tapaustutkimus Helsingin varhaiskasvatusalueesta			
Title Well-being at work from viewpoints of work engagement and leadership practices – Case study about early childhood education area in Helsinki			
Oppiaine - Läroämne - Subject Kasvatustiede			
Työn laji/ Ohjaaja - Arbetets art/Handledare - Level/Instructor Pro gradu -tutkielma / Kirsi Tirri ja Elina Kuusisto		Aika - Datum - Month and year Tammikuu 2018	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 92 s + 4 liites.
<p>Tiivistelmä - Referat – Abstract</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella varhaiskasvatuksen yksikköesimiesten (n = 11) työhyvinvointia työn imun ja varhaiskasvatusalueen päällikön (n = 1) johtamiskäytäntöjen näkökulmasta Helsingin varhaiskasvatusalueella. Tutkimuksessa etsittiin vastauksia kysymyksiin: 1) Millä tavoin työn imu on osa yksikköesimiesten työhyvinvointia? ja 2) Millaisia johtamiskäytäntöjä varhaiskasvatusalueen päällikön johtamisessa on tunnistettavissa? Lähtökohtana tutkimukselle olivat Schaufelin ja Bakkerin (2004) työn imun malli sekä Van Dierendonckin (2011) palvelevan johtamisen malli. Työn imulle ominaista ovat tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kokemukset. On todettu, että työn imua on mahdollista kokea, kun esimiestyössä toimitaan palvelevan johtamisen tavoin (Hakanen, 2011).</p> <p>Tutkimusaineisto kerättiin keväällä 2016. Aineistonkeruussa hyödynnettiin tapaustutkimukselle tyypillistä monimenetelmäisyyttä. Kaikki tutkittavat henkilöt teemahaastateltiin ja yksikköesimiehet vastasivat työn imu kyselylomakkeeseen, <i>UWES Utrecht work engagement scale</i>. Lisäksi tutkija havainnoi yhden aluekokouksen. Aineiston analyysi tehtiin laadullisella sisällönanalyysillä, teorialähtöisesti (työn imu) ja teoriaohjaavasti (johtamiskäytännöt). Määrällinen kyselylomakeaineisto analysoitiin määrittämällä tilastolliset perustunnusluvut.</p> <p>Tulosten perusteella yksikköesimiehet kokivat työn imun ulottuvuuksista useimmin omistautumista. Tyypillisimpiä olivat kokemukset työn merkityksellisyydestä. Tarmokuutta koettiin keskimäärin muutaman kerran viikossa ja sitä tuki sopivan haasteellinen työ. Työkokemus toimi positiivisena voimavarana haasteellisissa tilanteissa. Uppoutumiselle asetti haasteita työn jatkuva keskeytyminen ja työtehtävien uudelleen priorisointi. Päällikön johtamiskäytännöissä oli löydettävissä Van Dierendonckin (2011) mallin mukaista vastuuttamista, voimaannuttamista ja yksilöiden kehittämistä sekä myötäelämistä. Voimaannuttaminen ja yksilöiden kehittäminen näytti toimivan vastuuttamisen mahdollistajana. Varhaiskasvatusalueen päällikön ja yksikköesimiesten välillä vallitsi molemminpuolinen luottamus. Päällikkö antoi yksikköesimiehille paljon vapautta tehdä työtään, mutta oli yksikköesimiesten tukena tarvittaessa.</p>			
Avainsanat - Nyckelord Työhyvinvointi, työn imu, johtamiskäytännöt, varhaiskasvatus, palveleva johtaminen			
Keywords Well-being at work, work enagement, leadership practices, early childhood education, servant leadership			
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited Helsingin yliopiston kirjasto, keskustakampuksen kirjasto, käyttäytymistieteet / Kaisa-talo			
Muita tietoja - Övriga uppgifter - Additional information			

Tiedekunta - Fakultet - Faculty Behavioural Sciences		Laitos - Institution - Department Teacher Education	
Tekijä - Författare - Author Tuulia Nieminen			
Työn nimi - Arbetets titel Työhyvinvointi työn imun ja johtamiskäytäntöjen näkökulmista – Tapaustutkimus Helsingin varhaiskasvatusalueesta			
Title Well-being at work from viewpoints of work engagement and leadership practices – Case study about early childhood education area in Helsinki			
Oppiaine - Läroämne - Subject Education			
Työn laji/ Ohjaaja - Arbetets art/Handledare - Level/Instructor Master's Thesis /Kirsi Tirri and Elina Kuusisto		Aika - Datum - Month and year Tammikuu 2018	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 92 pp. + 4 appendices
<p>Tiivistelmä - Referat – Abstract</p> <p>The aim of this study was to find out about the heads of daycare units (n = 11) well-being at work in Helsinki early childhood education area from the viewpoints of work engagement and leadership practices of the local district manager (n = 1). The survey asks: 1) In what ways work engagement is a part of the heads of daycare units well-being at work? and 2) What kind of leadership practices are recognized in leadership of the local district manager? The starting points for making the thesis were the work engagement model (Schaufeli & Bakker, 2004) and model for servant leadership (Van Dierendonck, 2011). Experiences of vigor, dedication and absorption are characteristic for work engagement. It is possible to experience work engagement when the leader acts like a servant leader (Hakanen, 2011).</p> <p>The data was collected in the spring of 2016. All the participants were themeinterviewed and the heads of daycare units answered to the work engagement scale, <i>UWES Utrecht work engagement scale</i>. In addition the investigator observed one areameeting. The qualitative research data analysis were applied theory based content analysis approach (work engagement) and theory guided content analysis approach (leadership practices). Quantitative data was analysed statistically with basic statistics.</p> <p>According to the results the heads of daycare units experience dedication the most. The most typical experiences were feelings that their job is significant. They experienced vigor about once or twice a week and the right amount of challenge in work supported it. Work experience was a positive resource in challenging situations. For absorption it was challenging that work seemed to be interrupted often and that priority of the duties had to be organized often once more. The leadership of the local district manager included providing direction, empowering and developing people and interpersonal acceptance, as in the model of Van Dierendonck (2011). Empowering and developing people seemed to make providing direction possible. In the early childhood education area, there were mutual trust between heads of daycare units and the local district manager. The local district manager allowed a lot of freedom to work to the heads of daycare units and she was there for them when in need.</p>			
Avainsanat - Nyckelord Työhyvinvointi, työn imu, johtamiskäytännöt, varhaiskasvatus, palveleva johtaminen			
Keywords Well-being at work, work enagement, leadership practices, early childhood education, servant leadership			
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited City Centre Campus Library/Behavioural Sciences			
Muita tietoja - Övriga uppgifter - Additional information			

SISÄLLYS

1 Johdanto	1
2 Työhyvinvointi kasvatusalan organisaatioissa	3
2.1 Työhyvinvointi ilmiönä	3
2.2 Työn imu työhyvinvoinnin ilmentäjänä	5
2.3 Työssä koettujen voimavarojen merkitys työn imulle	11
3 Työhyvinvointia edistävä johtaminen varhaiskasvatuksessa	15
3.1 Moderni johtaminen johtamiskäytäntöjen tutkimisen lähtökohtana	15
3.2 Palveleva johtaminen työn imun tukena	18
3.3 Varhaiskasvatuksen johtaminen jaetun johtamisen viitoittamana	24
3.3.1 Varhaiskasvatuksen johtaminen on yhdessä johtamista	24
3.3.2 Tutkimuskontekstina Helsingin kaupungin varhaiskasvatus	29
4 Tutkimuksen toteutus	33
4.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset	33
4.2 Tutkimukseen osallistujat	33
4.3 Aineistonkeruu ja käytetyt menetelmät	35
4.3.1 Aluekokouksen havainnointi	36
4.3.2 Teemahaastattelut	37
4.3.3 Työn imu kyselylomake	38
4.4 Tutkimusaineiston analyysi	39
4.4.1 Haastatteluaineiston analyysi	40
4.4.2 Työn imu kyselylomakkeen ja havainnointiaineiston analyysit	43
5 Työn imu yksikköesimiesten työhyvinvoinnissa	45
5.1 Omistautuminen: työn merkityksellisyys, me-henki ja oman työn kirkas tarkoitus ..	45
5.2 Tarmokkuus: sopivan haasteellinen työ	49
5.3 Uppoutuminen: haasteina työn keskeytyminen ja uudelleen priorisointi	51
5.4 Työn imun ilmeneminen kyselylomakevastauksissa	53
6 Varhaiskasvatusalueen päällikön hyödyntämät johtamiskäytännöt	56
6.1 Johtamiskäytännöt olivat palvelevan johtamisen mallin mukaisia	56
6.2 Yksikköesimiesten vastuuttamisen merkitys	56
6.3 Voimaannuttaminen ja yksilöiden kehittäminen vastuuttamisen mahdollistajana ...	62
6.4 Myötäelävä varhaiskasvatusalueen päällikkö	67
7 Tutkimuksen luotettavuus	71
8 Pohdinta ja johtopäätökset	76
Lähteet	83
Liitteet	93

Taulukot:

Taulukko 1. Esimerkki haastatteluaineiston koodipuusta.....	42
Taulukko 2. Omistautuminen yksikköesimiesten työssä.....	45
Taulukko 3. Tarmokkuus yksikköesimiesten työssä.....	49
Taulukko 4. Uppoutuminen yksikköesimiesten työssä	52
Taulukko 5. Työn imu kyselylomakevastausten tunnusluvut	54
Taulukko 6. Päällikön näkemys vastuuttamisesta	57
Taulukko 7. Yksikköesimiesten näkemys päällikön vastuuttamisesta	61
Taulukko 8. Päällikön näkemys voimaannuttamisesta ja yksilöiden kehittämisestä.....	62
Taulukko 9. Yksikköesimiesten näkemys päällikön voimaannuttamisesta ja yksilöiden kehittämisestä.....	64
Taulukko 10. Päällikön näkemys myötäelämisestä	67
Taulukko 11. Yksikköesimiesten näkemys päällikön myötäelämisestä	68

Kuviot:

Kuvio 1. Aineistonkeruumenetelmät suhteutettuina tutkimustehtävään.....	35
Kuva 2. Varhaiskasvatusalueen päällikön hyödyntämät johtamiskäytännöt.....	56

1 Johdanto

Moderni työhyvinvointitutkimus, mukaan lukien työn imun tutkimus, on kytkeytynyt tiiviisti positiiviseen psykologiaan. Positiivisen psykologian tehtävänä on tarkastella sitä, mikä ihmisissä ja instituutioissa on vahvaa, mikä toimii ja mikä on mahdollista (Hakanen, 2011, 11). Työn imu on käsitteenä vielä varsin uusi, sillä sitä aloitettiin tutkimaan vasta 2000-luvun alussa. Työn imulle tyypillisiä ovat tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kokemukset (Schaufeli & Bakker, 2004). Työn imun nähdään vaikuttavan myönteisesti niin yksittäisen työntekijän kuin koko organisaationkin hyvinvointiin ja toimintaan (Mauno, Pyykkö, & Hakanen, 2005, 16). Työn imu voi kasvaa työyhteisössä jossa kannustetaan toisia, ajatellaan toisia ja tahdotaan heille hyvää (Hakanen, 2011, 6 – 7).

Tämä pro gradu -tutkielma on tapaustutkimus yhden helsinkiläisen varhaiskasvatusalueen yksikköesimiesten ($n = 11$), eli päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien, työhyvinvoinnista. Tutkimuksen tarkoitus on tarkastella yksikköesimiesten työhyvinvointia työn imun ja johtamiskäytäntöjen näkökulmista. Tutkimuksessa selvitetään, millä tavoin työn imu on osa yksikköesimiesten työhyvinvointia ja lisäksi tutkitaan sitä, millaisia johtamiskäytäntöjä heidän esimiehensä, varhaiskasvatusalueen päällikkö ($n = 1$) johtamisessaan hyödyntää.

Palvelevan johtamisen on jo todettu tukevan työn imua (mm. Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen, & Pahkin, 2012) ja työhyvinvointia (Shawn & Newton, 2014; Parris & Peachey, 2013). Juuti (2016) asemoi palvelevan johtamisen jaetun johtamisen osaksi ja jaettu johtaminen on nykyään varhaiskasvatuksessa yhä enemmän hyödynnetty johtamisen tapa. Tässä tutkimuksessa varhaiskasvatusalueen päällikön johtamiskäytäntöjä tarkastellaan Van Dierendonckin (2011) palvelevan johtamisen mallia hyödyntäen, mutta myös jaetun johtamisen (Spillane, 2005; Ropo ym., 2005) näkökulma mielessä pitäen.

Tutkimusaineisto kerättiin monimenetelmäisesti, jotta saatiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusaineistoa, sillä tapaustutkimus tutkimusotteena antaa mahdollisuuden tarkan, yksityiskohtaisen ja syvällisen tiedon tuottamiseen. Kaikki

tutkittavat henkilöt teemahaastateltiin. Yksikköesimiehet vastasivat tämän lisäksi valmiiseen ja jo validoituun työn imu kyselylomakkeeseen, *UWES Utrecht work engagement scale*. Tutkija havainnoi myös yhden aluekokouksen.

Moderni työhyvinvointitutkimus on todennut johtamisen merkityksen työhyvinvointia edistävänä ja tukevana voimavarana. Yhdistävästi Skakon, Nielsen, Borg ja Guzman (2010) ovat sanoneet, että positiivisella johtamiskäyttäytymisellä on voitu todeta yhteys alaisten psyykkiseen työhyvinvointiin. Opettajien työn imua koulukonteksteissa on jo jonkin verran tutkittu (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007; Hakanen, 2006, 2005) ja varhaiskasvatuksessa Nislin (2016) on tarkastellut päiväkodin kasvattajien kokemuksia työssäjaksamisesta ja työn imusta väitöstudiumuksessaan. Yleisesti ottaen valtaosa työn imu tutkimuksista on tehty kvantitatiivisesti. Työn imusta on myös tehty pro gradu -tutkielmia muutamien viime vuosien sisällä. Tutkielmien aiheita ovat olleet muun muassa työn imun ja työuupumuksen kokemukset varhaiskasvatushenkilöstöllä (Palmola, 2014), lastentarhanopettajien työn imu (Lähteenaro, 2016) ja työn kuormitus ja työn imu päiväkodin johtajilla (Rantalaiho, 2016). Näistä muut paitsi Lähteenaron (2016) pro gradu -tutkielma on toteutettu kvantitatiivisesti.

Tapaustutkimusta, jossa pääosin laadullisesti tarkastellaan työhyvinvointia työn imun ja johtamiskäytäntöjen näkökulmista ei ole vielä aiemmin tehty. Tutkimusaiheena työn imu on tärkeä ja ajankohtainen ilmiö, sillä kiireinen ja hektinen työ asettaa jatkuvia haasteita työhyvinvoinnille ja työn imulle. Työhyvinvoinnin tutkimus positiivisen psykologian viitekehyksessä on ollut varhaiskasvatuksessa vielä hyvin vähäistä. Tämä työn imua käsittelevä pro gradu -tutkielma antaa uuden näkökulman työn imu tutkimukselle tarkastellessaan ilmiötä kvalitatiivisesti ja kvantitatiivisesti ja tuo lisää tutkimustietoa työn imun tutkimuskenttään varhaiskasvatuksen kontekstista.

2 Työhyvinvointi kasvatusalan organisaatioissa

2.1 Työhyvinvointi ilmiönä

Työhyvinvoinnin on todettu olevan dynaaminen tila, jossa on vaihtelua yksilö- ja tilannetasolla (Tarkkonen, 2012, 13). Terveys, fyysinen- psyykinen- ja sosiaalinen työkyky sekä tiedot, taidot, osaaminen, motivaatio ja sitoutuminen ovat niitä tekijöitä, joista yksilön työhyvinvoinnin voimavarat työelämässä muodostuvat (Vesterinen, 2009, 271). Juutin (2006, 86) mukaan työhyvinvointiin liittyy myös työn mielekkyyden kokemus. Tällöin työ on riittävän kiinnostavaa ja itsenäistä sekä yksilöä haastavaa ja kehittävä. Työhyvinvoinnin nähdään rakentuvan muun muassa hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä, työn organisoinnista, työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä, osaamisesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta ja myönteisestä kulttuurista työpaikalla. (Manka, Hakala, Nuutinen, & Harju, 2010, 7.)

Vesterisen (2009, 272) mukaan tutkimuksissa on todettu, että työhyvinvointia lisää itselle merkityksellinen työ, jossa oikeudenmukaisuus sekä työn hallintaan liittyvät tekijät toteutuvat. Vesterinen mainitsee, että aiempien tutkimusten mukaan työhyvinvointia lisääviä työn hallinnan ulottuvuuksia on todettu olevan esimerkiksi kokemus työn monipuolisuudesta sekä mahdollisuus hyödyntää työssä erilaisia taitoja, tietoja ja osaamista. Olennaista myös on, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työhön ja osallistua omaa työtään koskevaan päätöksentekoon. Yksilöiden työhyvinvointikokemuksiin vaikuttavat myös oikeudenmukaisuuden kokemukset ja periaatteiden selkeys päätöksenteossa sekä mahdollisuus päätösten korjattavuuteen.

Tarkkonen (2012, 22) määrittelee työhyvinvoinnin yksilöpsykologiseksi lopputulemaksi, jossa ihminen saa voimia eli energisoituu kun saa työssään arvostusta ja voi kokea hallintaa, mielekkyyttä, elämäniloa, terveyttä ja turvallisuutta. Hän määrittelee työhyvinvoinnin myös käytännön toiminnaksi, jossa työhyvinvointi edellyttää henkilöstön työturvallisuudesta, työkyvystä ja työssä jaksamisesta sekä henkisestä työhyvinvoinnista huolehtimista. Henkisen työhyvinvoinnin voi Tarkkosen (2012, 22) mukaan määritellä seuraavasti:

Henkinen työhyvinvointi tarkoittaa esimerkiksi yleistä työtyytyväisyyttä ja työssä viihtymistä, työniloa, imua, hallintaa, sopivaa haasteellisuutta, sujuvuutta, häiriöttömyyttä sekä arvostuksen, oikeudenmukaisuuden ja onnistumisen kokemuksia.

Kalimo ja Lindström (1988, 3) kuvaavat hyvinvoinnin hyvin samansuuntaisesti kuin Tarkkonen, luonnehtiessaan sitä yleiseksi tyytyväisyydeksi elämään ja työhön, sekä onnellisuuden tunteeksi, jolloin asennoituminen tulevaisuuteen on myös myönteinen.

Alun perin työhyvinvoinnista tutkimuskohteena kiinnostuttiin ensimmäisen kerran 1920-luvulla. Tällöin sitä tarkasteltiin lähinnä psyykkisen rasittavuuden kannalta lääketieteellisestä ja fysiologisesta stressitutkimuksesta käsin. Manka, Kaikkonen ja Nuutinen (2007, 6 – 7) käyttävät 2000-luvun modernista työhyvinvoinnin viitekehyksestä nimitystä laaja-alainen työhyvinvointi. Laaja-alaisessa työhyvinvoinnissa tarkastellaan työhyvinvointia positiivisten ilmiöiden, kuten työmotivaation, työnilon ja työn imun näkökulmista. Tarkastelun kohteena eivät ole siis kielteiset ja voimavaroja kuluttavat työn piirteet, vaan työn myönteisten piirteiden tutkiminen ja niiden kehittäminen.

Moderni työhyvinvointitutkimus kytkeytyy tiiviisti positiiviseen psykologiaan. Tutkimuskohteena positiivisessa psykologiassa ovat ihmisten vahvuudet ja heidän hyvät puolensa (Schaufeli & Bakker, 2003; Kennon & King, 2001). Mielenkiintona on tarkastella sitä, mikä ihmisen toiminnassa ja käyttäytymisessä toimii, mikä on oikein ja mikä kehittyy. Positiivisessa psykologiassa on avoin ja hyväksyvä näkökulma ihmisten potentiaaliin, motiiveihin ja kykyihin (Kennon & King, 2001, 216). Tutkittavana ovat sellaiset olosuhteet ja tekijät, joilla on vaikutusta ihmisten ja työpaikkojen hyvinvointiin. Keskeinen kiinnostuksen kohde on tutkia, miten työpaikasta voidaan tehdä menestyksekkäs ja voimavaroja mahdollistava. (Manka ym., 2010, 67.)

Työhyvinvointi rakentuu käytännössä monista erilaisista yksilö- ja tilannetekijöistä ja esimerkiksi Vesterinen (2006) on tutkinut esimies- ja asiantuntijatehtävissä julkisella, yksityisellä ja kolmannella sektorilla toimivien henkilöiden (n = 62) käsityksiä työhyvinvoinnista. Tutkittavat henkilöt työskentelivät terveydenhuollon, sosiaalitoimen, opetus- ja sivistystoimen, liikunta- ja vapaa-ajan toimen, teknisen toimen, elektroniikkateollisuuden, metalliteollisuuden, energia-alan ja informaatioteknologian aloilla. Tuloksista selvisi, että tutkimukseen osallistujat ajattelivat työhyvinvoinnin

olevan fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen tasapainotila. Työhyvinvointiin kuului myös terveyttä vaarantamaton stressi, mutta ennen kaikkea työhyvinvointi oli työn hallinnan tunnetta, jota määrittelivät myös perhe, työntekijän elämäntilanne ja muut mahdolliset työn ulkopuoliset tekijät. Työhyvinvointi ei tutkimuksen mukaan ollut vain johtajan johdettavissa oleva asia, vaikka hyvällä johtamisella nähtiin olevan vaikutusta työhyvinvoinnin kokemukseen. Työhyvinvointi nähtiin subjektiivisena kokemuksena, johon vaikutti työntekijän koko elämän kokonaisuus.

Työhyvinvointitutkimuksessa kasvatusalalla Opetusalan Ammattijärjestö OAJ:n (Vesalainen, Cleve, & Ilves, 2013) tekemän valtakunnallisen kyselyn mukaan enemmistö päiväkodin johtajista piti työtaakkaansa kohtuuttomana ja liian suurena. Tämä oli sitä yleisempää, mitä suurempi johdettava yksikkö oli. Tutkimus on herättänyt huolta johtajien jaksamisesta. Työmäärän päiväkodin johtajat kokivat liian suureksi ja työlle annetut resurssit eivät olleet riittävät. Tämä kuormitti päiväkodin johtajia ja vaikutti heidän työssä jaksamiseensa. Lastentarhanopettajien työhyvinvointia vahvistavia ja uhkaavia tekijöitä Pohjois-Suomessa ovat tutkineet Ylitapio-Mäntylä, Uusiautti ja Määttä (2012). Tutkimuksen tulosten perusteella lastentarhanopettajien työhyvinvointia vahvisti se, että heillä oli riittävästi aikaa perustyölleen eli lasten opettamiselle, kasvattamiselle ja hoidolle ja riittävästi aikaa lasten kohtaamiselle arjessa. Työhyvinvointia uhkaavia tekijöitä sen sijaan olivat lisääntynyt paperityö sekä opetusmahdollisuuksien ja pedagogisen toiminnan kannattelun kapeutuminen. Uhkana pidettiin myös henkilökohtaisten voimavarojen riittämättömyyttä. Lastentarhanopettajat kokivat, että tehokkuuden ja tuottavuuden mittareiden yleistyessä heidän työtehtävänsä oli laajentunut liikaa ja etäännyttänyt heitä työn perustehtävästä.

2.2 Työn imu työhyvinvoinnin ilmentäjänä

Työhyvinvointitutkimuksessa **työn imu** on vielä uusi käsite. Työn imu on sosiaalipsykologian dosentin sekä Työterveyslaitoksen tutkijan, Jari Hakasen, suomennos englanninkieliselle alkuperäiskäsitteelle *work engagement* tai *employee engagement*. Alkuperäiskäsite on muotoutunut työuupumus käsitteen (*burnout*) rinnalle sekä sen vastakohtaksi (Mäkikangas, Feldt, & Kinnunen, 2008, 68). Työn imua ovat määrittäneet hieman toisistaan eroavalla tavalla 2000-luvun taitteessa Utrechtin yliopiston työhyvinvoinnista kiinnostuneet tutkijat Wilmar Schaufeli ja Arnold Bakker (Schaufeli & Bakker, 2003) ja työuupumustutkijat Christina Maslach ja Michael Leiter

(Maslach & Leiter, 1997). Mäkikangas ym. (2008, 68) toteavat Maslachin ja Leiterin (1997) pitävän työn imua työuupumuksen selkeänä vastakohtana. Tällöin työn imu koostuu työntekijän energisyydestä (*energy*) sitoutuneisuudesta (*involvement*) ja pystyvyydestä (*efficacy*). Energisyyys on vastakohtana uupumuksen aiheuttaneelle väsymykselle, sitoutuneisuus kyynistyneisyydelle ja pystyvyys ammatillisen itsetunnon heikentymiselle.

Schaufeli ja Bakker (2004, 2003) lähestyvät työn imua hieman eri kannalta. Työn imu ja työuupumus ovat Schaufelin ja Bakkerin mukaan kylläkin vastakkaisia, mutta silti ilmiöitä jotka ovat toisistaan selvästi erillisiä. Työn imua ja työuupumusta ei voida siksi arvioida vain yhdellä ja samalla menetelmällä. Schaufeli ja Bakker ovat määrittäneet työn imun *myönteiseksi, työhön liittyväksi tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaksi, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen* (Schaufeli & Bakker, 2004, 295; Schaufeli & Bakker, 2003, 4). Tarmokkuudessa (*vigor*) on kyse energisyyden kokemuksesta. Tällöin työntekijä haluaa panostaa työhönsä, on sinnikäs ja haluaa selättää myös vastoinkäymiset. Omistautumiselle (*dedication*) tyypillistä ovat kokemukset merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta, jota työssä kohdataan. Uppoutumisessa (*absorption*) koetaan syvää keskittyneisyyden tilaa, paneudutaan työhön ja nautitaan työstä. Työntekijä ei huomaa ajan kulua, eikä malttaisi lopettaa työtään. (Schaufeli & Bakker, 2004, 295.)

Mäkikangas ym. (2008, 72 – 73) näkevät työn imun käsitteen haasteeksi käsitteen uutuuden. He kokevat, että on vielä liian aikaista sanoa, ottaako työn imun käsite oman paikkansa työhyvinvoinnin tutkimuksessa. Tähän päivään mennessä työn imua on tutkittu vain poikkileikkaustutkimuksissa ja siksi työn imua edistävästä tekijöistä tai sen seurauksista on mahdotonta vielä tehdä tarkkoja johtopäätöksiä, eikä sen pysyvyyttä tai jatkuvuutta ole voitu todentaa. Tarvitaan pitkittäistutkimuksia arvioimaan työn imun käsitevaliditeettia. Myös Mauno ym. (2005, 16) kritisoivat työn imun käsitteen kolmen ulottuvuuden, tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen keskinäistä yhteyttä. Heidän mukaansa empiiriset tutkimukset eivät ole vielä riittävästi huomioineet käsitteiden välistä moninaisuutta. Tärkeää olisi tutkia työn imun eri ulottuvuuksia erikseen omina käsitteinään, ei vain operationalisoimalla työn imun käsite yksiulotteisesti.

Työn imua tutkinut Hakanen (2005) on tehnyt tutkimuksen opetusalan organisaatiossa koetusta työn imusta Suomessa. Tutkimukseen osallistui 6500 opetusalan organisaation työntekijää. He olivat ammatiltaan esimiehiä, opettajia sekä muuta organisaation henkilökuntaa (koulusihteeri, koulupsykologi, kuraattori, kouluhuoltaja, kouluisäntä ja koulunkäyntiavustajat). Suurin vastaajaryhmä olivat kuitenkin opettajat (n = 2038) jotka toimivat opetustehtävissään joko luokan- tai aineenopettajina yleissivistävässä koulutusjärjestelmässä tai ammatillisissa oppilaitoksissa. Tuloksista kävi ilmi, että työn imua esiintyi kaikissa ammattiryhmissä, eikä työn imu näyttänyt olevan vain organisaation ylempien ammattiryhmien yksinoikeus. Koko aineiston tasolla tarmokkuuden ja omistautumisen kokemukset olivat yleisempiä kuin uppoutumisen kokemukset. Opettajien työn imua lisäsivät vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, oman esimiehen tuki, työpaikan hyvä ilmapiiri, innovatiivisuus ja hyvä tiedonkulku.

Varhaiskasvatuksen kontekstissa Mari Nislin (2016) on tutkinut väitöstutkimuksessaan päiväkodin kasvattajien työssä jaksamista, stressin säätelyä ja pedagogisen työn laatua sekä näiden välisiä yhteyksiä. Tutkimus toteutettiin pääkaupunkiseudulla vuosina 2009 ja 2012 kahtena osatutkimuksena. Ensimmäiseen osatutkimukseen osallistuivat päiväkodin kasvattajat (n = 117) kahdesta kunnasta ja toiseen osatutkimukseen Helsingin päiväkotien integroiduissa erityisryhmissä työskentelevät kasvattajat (n = 89). Mielenkiintona tutkimuksessa oli tarkastella päiväkodin kasvattajien kokemuksia varhaiskasvatustyötä kuormittavista sekä kannattelevista tekijöistä ja sitä millä tavoin kasvattajat työssään kokivat työn imua ja työuupumusta. Tutkimuksesta selvisi, että päiväkodin kasvattajat kokivat huomattavan paljon työssään työn imua sekä kokivat työn voimavarojen olevan hyvät. Joukossa oli kuitenkin myös kasvattajia, jotka kokivat kuormitusta sekä lieviä työuupumisoireita. Työn voimavaroilla, erityisesti esimiehen ja kollegojen sosiaalisella tuella, todettiin olevan positiivinen yhteys kasvattajien stressin säätelyyn ja pedagogisen työn laatuun. Työn imu oli myös positiivisesti yhteydessä pedagogiseen laatuun.

Käsitteen uutuudesta johtuen on tärkeää kytkeä työn imun käsite läheisiin työhyvinvointitutkimuksessa jo käytettyihin lähikäsitteisiin, jotta saadaan tarkempi kuva siitä, mihin työn imun käsite tutkimuskentällä kiinnittyy ja mitkä käsitteet sitä sivuavat tai ovat sitä muistuttavia. Tässä yhteydessä on myös syytä pohtia työn imu käsitteen suomennoksen pätevyyttä. Vaikka esimerkiksi Manka ym. (2010, 10) painottavatkin

ettei työn imu ole työholismia, saattaa työn imun käsitettä käyttävä erehtyä tästä *imu* sanan vuoksi. Työn imu käsitteen englanninkielinen termi *engagement* tarkoittaa sanakirjasuomennoksen mukaan joko *kihlautumista*, *kiinnitystä*, *velvoitusta*, *sitoumusta*, *sopimusta*, *kytkentää* tai *tarttumista*. Yksikään näistä suomennoksista ei oikein sovi työhyvinvoinnin kontekstiin eikä sen paremmin yläkäsitteeksi määrittämään työn imun kolmea ulottuvuutta, *tarmokkuutta omistautumista* ja *uppoutumista*. Hakanen (2005) on päätenyt työn imu suomennokseen siitäkin huolimatta, että työn imun *imevyys* voi muodostua haasteeksi käsitteen käytössä työhyvinvointitutkimuksissa.

Työpsykologiassa yksi eniten tutkittu ja myös vanhin positiivisen työhyvinvoinnin kuvaaja on **työtyytyväisyys**. Työtyytyväisyyden käsitteen avulla tutkitaan sitä, pitävätkö työntekijät työstään (työtyytyväisyys) vai eivät (työtyytymättömyys). Vanhimmat tutkimukset työtyytyväisyydestä ulottuvat 1930-luvulle. Tällöin tutkijat huomasivat, että yksitoikkoiset työt lisäsivät työtyytymättömyyttä ja vaihtelevat työt taas työtyytyväisyyttä. (Mäkikangas ym., 2008, 59 – 60.) Kalimo ja Lindström (1988, 3) lisäävät tähän, että työtyytyväisyyden kokemus on aina subjektiivinen ja siinä kuvastuu työhön kohdistettujen odotusten toteutuminen.

Työhyvinvointitutkimuksessa paljon käytetty käsite on **motivaatio**. Motivaatio saa ihmisessä aikaan halun toimia, mutta ihmisen oma sisäinen malli, tiedot ja taidot antavat tälle toiminnalle keinot. Motivaation syntymiseksi ja säilymiseksi tavoitteiden tulisi olla selkeät, tiedossa ja yhdenmukaiset inhimillisten perustavoitteiden kanssa. Lisäksi toiminnan tulisi johtaa tavoiteltuihin tuloksiin, jotta motivaatio säilyisi. Ihmisen toiminnalle on olennaista, että siinä pyritään mielekkäisiin tavoitteisiin. On tärkeää, että tavoite on sekä vallitsevan ympäristön että ihmisen oman sisäistetyn arvojärjestelmän kannalta mielekäs ja merkityksellinen. (Kalimo & Lindström, 1988, 5, 7.) Näin syntyy myös ihmisen sisäinen motivaatio. Juutin ja Vuorelan (2015, 79 – 80) mukaan mielekäs työ on parhaimmillaan harrastuksen omaista leikkiä, kepeää ja iloa tuottavaa, kun ihminen saa tehdä sitä työtä jonka hän kokee omakseen. Mielekkäästä työstä saadaan myös voimavaroja. Työstä innostuu ikään kuin itsestään ja tällöin voidaan puhua pitkäkestoisesta sisäisestä motivaatiosta työtä kohtaan.

Mihály Csikszentmihalyita voidaan pitää **flow** käsitteen isänä. Flowsta käytetään suomennosta *virtauskokemus*. Tämä kokemus on iloa ja luovuutta kokonaisvaltaisesta

elämässä mukana olosta. Siinä syntyy mielentila, jossa tietoisuus on sopusointuisessa tasapainon tilassa. Ihminen haluaa tehdä sitä mitä tekee koska tehtävä asia itsessään tuottaa tekemisen ilon. (Csikszentmihalyi, 2005, 11, 22.) Virtauskokemukselle on ominaista, että virtaus ikään kuin imaisee henkilön mukaansa ja ajankulu hämärtyy. Tunnetila virtausvaiheen jälkeisen suorituksen jälkeen on auvoisa ja ihminen on nauttinut suorituksesta. Tällaisessa virtauskokemuksessa ihmisen omien voimavarojen käyttö on ollut optimaalisessa suhteessa tehtävän vaativuuteen nähden ja hän on tarvittaessa kyennyt venymään myös oman normaalin suoritustasonsa yli. (Kauko-Valli & Koiranen, 2010, 101 – 102.)

Työnilo on kokonaisvaltaista työhyvinvointia kuvaava käsite. Työnilo koostuu organisaation työhyvinvointia edistävästä tekijöistä sekä työntekijästä itsestään. Työnilon nähdään syntyvän sellaisesta työstä, jossa eri tekijät (organisaatio, johtaminen, yksilö, työyhteisö ja työ) ovat ikään kuin loksahaneet paikoilleen ja näin myös yksilö ja yhteisö alkaa kokea työniloa. (Manka, 2011, 76 – 77.) Työniloa kokiessaan henkilö kokee, että arjessa työ tuottaa tunnetasapainon tilan. Tämä ilon tunne liittyy työtyytyväisyyteen kokemuksellisuutensa ja affektiivisen luonteensa puolesta, sillä tunteet virittävät ja suuntaavat ihmisen käyttäytymistä. Voidaan puhua myös kollektiivisesta työnilosta jossa ”me-hengessä” koettu yhteinen ilo onnistuneesta suorituksesta osaltaan parantaa myös koko työyhteisön työilmapiiriä. (Kauko-Valli & Koiranen, 2010, 100 – 102.)

Työ tuottaa iloa ja on tuottavaa, kun työ on organisoitu siten, että työntekijän on mahdollista hyödyntää parasta osaamistaan (Manka ym., 2010, 8). Työniloa usein kokevan työntekijän voidaan katsoa tuntevan myös onnellisuuden tuntemuksia. Muun muassa Kauko-Valli ja Koiranen (2010, 108 – 109) puhuvat onnellisuudesta sekä onnellisesta työntekijästä työhyvinvoinnin käsitteen yhteydessä. Onnellinen työntekijä on nopeampi, luovempi ja tehokkaampi. Hän myös sietää paremmin stressiä, palautuu nopeammin ja paremmin arjessa tilanteista joissa voi joutua pettymään ja sairastaa muita huomattavasti vähemmän. Kauko-Valli ja Koiranen painottavat kuitenkin, että onnellisuuteen kuuluu myös hyvälaatuinen stressi, joka virittää toimintaan ja mahdollistaa onnistuneen suorituksen. Onnellisuus ei siis ole eikä sen ole syytäkään olla täysin stressitön olotila.

Työn imun kolmessa eri ulottuvuudessa, tarmokkuudessa, omistautumisessa ja uppoutumisessa on nähtävillä piirteitä, jotka yhdistävät nämä ulottuvuudet tyytyväisyyteen, motivaatioon, virtauskokemukseen ja työniloon. Tyytyväisyys on samankaltaista kuin omistautuminen tai tarmokkuus: tyytyväisenä työntekijä kokee merkityksellisyyttä työstään ja nauttii työhön paneutumisestaan. Tarmokkuudessa ja omistautumisessa on motivaatioon ja erityisesti sisäiseen motivaatioon liittyviä piirteitä, kun työntekijä haluaa panostaa työhönsä, on sinnikäs ja kokee innokkuutta ja inspiraatiota. Virtauskokemukselle läheisin työn imun ulottuvuus on uppoutuminen, sillä syvä keskittyneisyyden tila ja ajan kulun unohtaminen muistuttavat virtauskokemusta. Myös omistautumisessa on piirteitä, jotka voidaan nähdä liittyvän virtauskokemuksen tapaiseen mielentilaan. Työnilossa työntekijä voi kokea energisyyttä, syvää keskittyneisyyttä ja ennen kaikkea omistautumista työlleen sekä merkityksellisyyden, innokkuuden ja inspiraation kokemuksia. Työnilosta on löydettävissä kaikkia työn imun ulottuvuuksia, mutta työnilossa eri ulottuvuuksia ei ole eritelty toisistaan.

Työn imun voidaan sanoa olevan työhön kohdistunut aito hyvinvoinnin ja innostuneisuuden tila (Hakanen, 2011, 5). Toisin kuin työntekijät jotka kärsivät työuupumuksesta, työn imussa olevat ovat energisiä ja kokevat voivansa vastata ja käsitellä työssään eteen tulevat haasteet (Schaufeli & Bakker, 2003, 4). Työn imua voidaan kokea kaikissa töissä ja kaikilla aloilla, mutta jotta todella voisi kukoistaa työssään, työn imua olisi koettava useammin kuin vain kerran viikossa (Hakanen, 2011, 39). Työn imussa olevalla työntekijällä on korkea motivaatio työn tekemiseen. Jotta työn imua voidaan ylläpitää, täytyy myös työstä palautumiselle olla riittävästi aikaa. Työn imu ei ole työholismia, vaan pitkäkestoinen myönteinen tunnetila työtä kohtaan. Vastakohtana työn imulle voidaan pitää väsymyksen tunteita, huonoa keskittymistä ja kyynisiä ajatuksia työstä. (Manka, 2010, 10 – 11.)

Ihmisen pysyvillä persoonallisuuden ominaisuuksilla on todettu olevan vain osittain työn imua selittävä vaikutus. Esimerkiksi ulospäinsuuntautuneisuus, myönteisyys ja aloitteellinen persoonallisuus ovat tällaisia ominaisuuksia. On tutkittu, että työn imua tukevia yksilöllisiä voimavaroja ovat optimismi, myönteinen käsitys omasta ammatillisesta pystyvyydestä, kimmoisuus eli sinnikkyys ja palautuminen vastoinkäymisten jälkeen sekä itsetunto. Myös systeemiäly tukee työn imua.

Systeemiälyllä tarkoitetaan sitä, että yksilö toimii luovasti ja järkevästi haastavissa vuorovaikutustilanteissa ja rakenteissa, samalla aikaan saaden myönteisiä vaikutuksia. (Hakanen, 2011, 71.)

Hakanen (2011, 41) tiivistää työn imun olemuksen sanoessaan sen olevan parasta mahdollista työhyvinvointia ja todetessaan sen näkyvän myönteisenä ja energisenä toimintana työssä. Työn imussa oleva työntekijä saa aikaan, on aloitteellinen ja uudistushaluinen, auttaa vapaaehtoisesti muita, on tuottava ja herättää myös asiakastyytyväisyyttä ja uskollisuutta. Työntekijä sitoutuu työhönsä ja näkee myös työuransa positiivisena. Hän tartuttaa työn imua muihin, on terveempi ja kokee työn rikastuttavan elämän laatua. Mauno ym. (2005, 16) toivovat vielä lisäksi, että työn imun oletetaan vaikuttavan myönteisesti niin yksittäisen työntekijän kuin myös koko organisaation hyvinvointiin ja toimintaan.

2.3 Työssä koettujen voimavarojen merkitys työn imulle

Työterveyslaitoksen tutkimuksen (Hakanen, 2006) mukaan työn voimavarat suojasivat opettajien työn imua erityisen kuormittavissa tilanteissa. Esimerkiksi opettajien kokema työn arvostus, esimiehen tuki ja hyvä työilmapiiri ylläpitivät opettajien työn imua luokassa tapahtuvasta kuormittavasta tilanteesta huolimatta. Samoin Bakkerin, Hakasen, Demeroutin ja Xanthopouloun (2007) tutkimuksen mukaan suomalaisten peruskoulujen, toisen asteen ja ammattikoulujen opettajien (n = 805) työn voimavarat toimivat stressikokemukselta suojaavina tekijöinä stressaavissa tilanteissa esimerkiksi silloin, kun opettajat kohtasivat huonosti käyttäytyviä oppilaita. Työn voimavarat ylläpitivät työn imua ja tämän vuoksi oppilaiden huono käytös ei ollut haitallista opettajien työhyvinvoinnille, kunhan opettajat myös saivat tukea ja arvostusta esimieheltään ja kollegoiltaan. Merkitystä oli myös innovatiivisella ja työskentelyä tukevalla koulukontekstilla. Työn voimavarat vaikuttivat tutkimuksen perusteella olevan erityisen merkittävässä roolissa hyvin stressaavissa tilanteissa.

Kun työhyvinvointia on ryhdytty tarkastelemaan positiivisesta psykologisesta suuntauksesta käsin, myös työn voimavarojen merkitys on korostunut. Työhyvinvointi- ja työn imu tutkimuksissa on käytetty työn vaatimusten ja työn voimavarojen mallia *The job demands - Resources model, JD-R* (Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008;

Demerouti & Bakker, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004) käsitteellistämään ne tekijät, jotka voidaan luokitella työhyvinvointia lisääviksi ja tukeviksi tai sitä haittaaviksi tekijöiksi. Yleisesti ottaen työn voimavaroiksi luokitellaan sellaiset työn fyysiset, psykologiset, sosiaaliset ja organisatoriset piirteet, joiden avulla kohdataan ja pystytään vähentämään työssä koettuja vaatimuksia ja samalla edesauttamaan työn tavoitteiden saavuttamista (Hakanen, 2011, 49; Schaufeli & Bakker, 2004, 296) ja työn vaatimuksiksi sellaiset fyysiset, psyykkiset sekä organisatoriset tekijät jotka edellyttävät fyysistä, kognitiivista tai emotionaalista ponnistelua (Mäkikangas ym., 2008, 57; Schaufeli & Bakker, 2004, 296). Vaikka kaikki työn vaatimukset eivät olekaan negatiivisia, niistä voi tulla työn stressitekijöitä, jos ne vaativat liikaa ponnistelua. Näin ne voivat aiheuttaa myös työuupumusta, masennusta tai ahdistuneisuutta. (Schaufeli & Bakker, 2004, 296.)

Työn voimavarat voivat edistää yksilön kasvua, oppimista ja kehittymistä työssä (Hakanen, 2006, 38). Voimavaroina voivat olla esimerkiksi positiiviset työolot, vaikutusmahdollisuudet työssä, työstä saatu palaute, sosiaalinen tuki tai varmuus työsuhteesta (Mäkikangas ym., 2008, 57). Vesterisen (2006, 8 – 9) mukaan työn voimavarat ovat eräänlaisia työn energisoijia jotka helpottavat työntekijää yksilötasolla kohtaamaan työssä eteen tulevia vaatimuksia. Eri ammateissa on eri voimavaratekijät ja ne ovat tärkeitä tunnistaa ja niitä on tärkeää ylläpitää ja kehittää muuttuvissa olosuhteissa. Työn voimavarat voivat vähentää työn vaatimusten fyysisiä ja psyykkisiä haittoja ja ne ovat tarkoituksenmukaisia työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Työn voimavarat myös stimuloivat työntekijän persoonallista kasvua, oppimista ja kehittymistä. (Hakanen ym., 2008, 225; Schaufeli & Bakker, 2004, 296.) Lisäksi työn voimavarat voivat olla sekä ulkoisesti että sisäisesti motivoivia. Ne motivoivat työntekijöitä sisäisesti siinä tapauksessa, että ne tyydyttävät psykologisia perustarpeita kuten itsenäisyyttä, yhteenliittymistä ja pärjäämistä (Hakanen, 2011, 49 – 50). Bakkerin (2009, 9) mukaan työn voimavarat ovat sisäisesti tai ulkoisesti motivoivia sen perusteella edistävätkö ne työntekijöiden kasvua, oppimista ja kehittymistä vai toimivatko ne työn tavoitteiden saavuttamisen edistäjinä.

Ennen työn vaatimusten ja voimavarojen mallia tutkimuksissa on tarkasteltu lähinnä työn negatiivisia aikaansaannoksia ihmisessä, kuten työuupumusta, stressiä ja toistuvan rasituksen vaikutuksia (Hakanen, 2009a, 26 – 27; Demerouti & Bakker, 2007, 309;

Siegrist, 1996; Karasek, 1979). Karasekin (1979) ja Siegristin (1996) mallien pääoletuksena on, että työn vaatimukset erityisesti johtavat työn kokemiseen rasittavana, kun tietyt työn voimavarat puuttuvat. Demerouti ja Bakker (2007) ovat kritisoineet näiden mallien yksinkertaisuutta. Ne eivät heidän mukaansa kohtaa monimutkaisten työorganisaatioiden todellisuuksien kanssa. Muidenkin tekijöiden kuin ainoastaan palkkioiden ja autonomian tunteen on todettu vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin.

Schaufelin ja Bakkerin tutkimuksessa (2004) on tarkasteltu työn vaatimusten ja työn voimavarojen yhteyttä työuupumukseen, työn imuun sekä siihen, ennustavatko eri muuttujat työuupumusta ja työn imua. Tuloksista selvisi, että työuupumus ja työn imu olivat negatiivisessa yhteydessä toisiinsa ja työuupumusta ennustivat pääasiassa työn liiat vaatimukset, mutta myös liian vähäiset työn voimavarat. Tätä vastoin, työn imua ennustivat yksinomaan saatavilla olevat työn voimavarat. Samansuuntaiseen tutkimustulokseen kuin Schaufeli ja Bakker (2004) ovat päätyneet myös Mauno ym. (2005). He ovat tutkineet kolmen erilaisen suomalaisen organisaation työntekijöiden (terveydenhuolto-organisaatio, it-telekonserni ja kartonkitehdas) kokemuksia työn imusta. Tutkimuksen mukaan kaikissa kolmessa organisaatiossa työn imun ulottuvuudet olivat vahvimmin yhteydessä työn voimavaratekijöihin kuten esimerkiksi hyvään työn hallintaan ja organisaatiokulttuurin ihmisläheisyyteen. Mitä ihmisläheisemmäksi työntekijä arvioi oman organisaationsa ajattelu- ja toimintatavat ja mitä enemmän hän koki pystyvänsä vaikuttamaan työhönsä, sitä enemmän hän koki työn imun kolmea ulottuvuutta työssään. Yleisimmin koettiin omistautumista ja tarmokkuutta, kun taas uppoutumisen kokemukset olivat jonkin verran harvinaisempia. Tarmokkuutta ja työlle omistautumista koettiin terveydenhuolto-organisaatiossa useimmin.

Mäkikankaan ym. (2008, 58) mukaan on tärkeää huomioida, ettei työn vaatimusten ja työn voimavarojen mallissa käytetty jaottelu ole yksiselitteinen. Heidän näkemyksensä mukaan yksittäinen työntekijä voi tulkita työn piirteiden olevan yhtä aikaa sekä vaatimus- että voimavaratekijöitä. Omassa tutkimuksessaan Mäkikangas ym. (2008) tutkivat johtajia ja heidän arvioitaan siitä, mikä työssä tuottaa iloa ja mikä harmia. Tuloksista kävi ilmi, että yleisesti ottaen kaikki työn piirteet olivat johtajien mielestä enemmän iloa kuin harmia tuottavia, mutta heidän myönteiset kokemuksensa eivät

sulkeneet pois sitä mahdollisuutta, että samat työn piirteet aiheuttivat myös jonkin verran harmia.

Tämä pro gradu -tutkielma tarkastelee työhyvinvointia ja työn imua positiivisen psykologian tutkimussuuntauksen mukaisesti. Tutkimuksen lähtökohtana on, että varhaiskasvatusalueen päällikön johtamiskäytännöt voidaan nähdä erityisesti työhyvinvointia ja työn imua edistävinä työn voimavaroina. Työn vaatimusten ja työn voimavarojen mallista keskeisenä tarkastelukohteena ovat siis erityisesti työn voimavarat. Oletuksena on aiempien tutkimusten (Nislin, 2016; Hakanen, 2006; Mauno ym., 2005) suuntaisesti, että sosiaalisella tuella, esimiehen tuella sekä myönteisellä organisaation ilmapiirillä on positiivinen vaikutus työssä koettuihin voimavaroihin. Voimavarat taas ovat yhteydessä työn imun kokemukseen. Tutkimuksissaan Hakanen (2011, 2009a, 2009b, 2005) on käyttänyt Schaufelin ja Bakkerin (2004, 2003) määritelmää työn imusta, johon myös tässä pro gradu -tutkielmassa sitoudutaan.

3 Työhyvinvointia edistävä johtaminen varhaiskasvatuksessa

3.1 Moderni johtaminen johtamiskäytäntöjen tutkimisen lähtökohtana

Perinteisesti johtaminen on nähty yksilökeskeisten selitysmallien kautta, jotka painottavat johtajan persoonaa ja ominaisuuksia (Juuti, 2013, 24). Johtamista on tarkasteltu monista eri tulokulmista, muun muassa piirreteorioista, tilanneteorioista, kontingenssijohtamisesta ja konstruktiiivisesta näkemyksestä käsin (Crevani, Lindgren, & Packendorff, 2007; Northouse, 2001; Aaltonen & Kovalainen, 2001). Konstruktiiivisesta näkemyksestä voidaan myös käyttää käsitettä moderni johtaminen. Esimerkiksi jaettu johtaminen (*distributed leadership* tai *shared leadership*) ja palveleva johtaminen (*servant leadership*) ovat moderneja, vuorovaikutusprosesseja painottavia johtamisen lähestymistapoja.

Modernin johtamisen lähtökohtana voidaan pitää sosiaalista konstruktionismia. Sosiaalisessa konstruktionismissa sosiaalinen todellisuus on toimijoiden välinen alati muuttuva tila tietyssä sosiaalisessa ajassa, paikassa ja kontekstissa. Tätä vallitsevaa tilaa toimijat hahmottavat yhteisen ja jaetun kielen sekä omien tulkintojensa kautta. Johtamisen näkökulmasta keskeistä ei ole vain johtaja tai tilanne sinänsä, vaan kaikki prosessit joissa johtaminen rakentuu. Objektiivista ja yhdenmukaista kuvaa ihmisistä ja tilanteista ei ole, vaan tilanne ja johtaja ovat monien eri tulkintojen seurausta ja tulkintaa. Johtajuus ja johtaminen voidaan siis määritellä sosiaaliseksi suhteeksi yksilöllisen ominaisuuden sijaan. (Aaltonen & Kovalainen, 2001, 6 – 7, 22 – 23.)

2000-luvun taitteesta lähtien johtamiskirjallisuudessa on alkanut esiintyä jaetun johtamisen tutkimusta. Jaettu johtaminen voidaan nähdä johtajan tehtävänkuvan ja vastuiden jakamisena (*leader plus*) tai yhteiseksi tekemisen prosessina (*distributed perspective*) jolloin organisaation jäsenet jakavat yhteisesti kokemuksia ja ajatuksia, tietoa, tietämättömyyttä sekä arvostusta ja luottamusta (Ropo ym., 2005, 19 – 20; Spillane, 2005). Käsitteitä *shared leadership* ja *distributed leadership* käytetään sekä toistensa synonyymeina ja toisaalta erotellusti siten että *shared leadership* tarkoittaa tehtävien ja vastuiden jakamista ja *distributed leadership* on erityisesti yhteiseksi

tekemisen prosessia kuvaava käsite. Ehdotonta rajanvetoa käsitteiden käyttöön ei silti ole olemassa. Yhteiseksi tekemisen prosessi on kuitenkin vuorovaikutteista ja osallistavaa. Spillanen (2005) mukaan jaettu johtaminen perustuu erityisesti johtamiskäytännölle (*leadership practice*). Tällainen johtamiskäytäntö rakentuu kolmen jaetun johtamisen peruselementin, johtajan, johdettavien ja vallitsevan tilanteen välisessä vuorovaikutuksessa. Spillane kokee, että tehtäväkuvan ja vastuiden jakaminen on vain jaetun johtamisen jäävuoren huippu - ensisijaisesti hänen mukaansa jaetussa johtamisessa on kyse johtamiskäytännöstä, joka syntyy vuorovaikutuksesta. Ei siis ainoastaan se, että useat ihmiset ottavat yhtä aikaa johtamisvastuuta, kun tehtäviä ja vastuita organisaatioissa delegoidaan.

Johtamisen luonnehdintaan ovat yleisesti vakiintuneet termit suorituksen johtaminen (*management*) ja ihmisten johtaminen (*leadership*) (Crevani ym., 2007; Northouse, 2001). Johtaminen toimintana on kontekstisidonnaista ja siksi siitä on myös olemassa lukuisia erilaisia määritelmiä. Käsite *leadership* voidaan kääntää suomeksi siten, että se voi tarkoittaa sekä *johtamista* että *johtajuutta*. Esimerkiksi Northouse (2001, 3) määrittää johtamisen prosessiksi, jossa johtaja vaikuttaa ryhmään yksilöitä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaminen ei näin ole lineaarinen ja yksisuuntainen vaan vuorovaikutteinen ilmiö. Samansuuntaisesti Crevanin ym. (2007, 42) mukaan kaikki mikä liittyy ihmisten johtamiseen, voidaan nähdä vuorovaikutusprosesseina yksilöiden välillä.

Suorituksen johtamiseen sisältyy muun muassa tavoitteiden asettaminen, ohjaaminen, neuvonta ja palautteen antaminen työsuorituksista. Ihmisten johtaminen on johdettavien kuuntelemista, oikeudenmukaista kohtelua ja luottamuksen rakentamista. Näitä kahta eri johtamisen ulottuvuutta on käytännössä mahdotonta erottaa toisistaan. Modernin johtamiskäsityksen ja uusimman johtamistutkimuksen mukaan johtaminen ei enää ole yhteen johtajaan henkilöitynyttä toimintaa vaan vuorovaikutuksellista tilannejohtamista, jossa suorituksen johtaminen ja ihmisten johtaminen limittyvät erottamattomasti toisiinsa. (Manka, 2011, 95 – 96, Hujala, Heikka, & Fonsén 2009, 6.) Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen ja Vartiainen (2010, 115 – 117) painottavat, että johtaminen on aina sekoitus erilaisia johtamistyyplejä, arvoja, tapoja ja tottumuksia. Johtajan henkilökohtaisiin arvoihin voivat vaikuttaa esimerkiksi koulutus, elämäntapa ja

elämäkokemukset. Johtajan johtamistoiminnan tulisi aina perustua julkisiin organisaation arvoihin ja olla niiden kanssa linjassa.

Parhaimmillaan johtaminen tukee työhyvinvointia siten, että se luo edellytyksiä myönteisen työilmapiirin kehittymiselle, organisoii työtä toimivasti ja luo pohjan innostavalle ja palkitsevalle työkulttuurille (Niiranen ym., 2010, 152). Johtaminen on tavoitteiden saavuttamiseksi suunnattua toimintaa ja käytännössä tämä toiminta on päivittäisjohtamisen johtamiskäytäntöjä. Mankan ym. (2010, 42) mukaan päivittäisjohtaminen on johtamista johon sisältyvät työntekijöiden ohjaaminen, heidän tukemisensa, palautteen antaminen ja delegointi sekä yhdessä tekemisen kulttuuriin kannustaminen. Käsitettä johtamiskäytäntö (*leadership practice* tai *management practice*) ovat määritelleet useat eri johtamistutkijat (mm. Bloom & Van Reenen, 2007; Spillane, 2005; Northouse, 2001). Spillane (2005) korostaa ihmisten johtamisen vuorovaikutuksellista ja tilannesidonnaista johtamiskäytäntöjen ulottuvuutta, kun taas Bloom & Van Reenen (2007) ja Northouse (2001) lähestyvät käsitettä enemmän suorituksen johtamisen ulottuvuuden kannalta tarkentaen esimerkiksi suunnittelun, organisoinnin ja kontrolloinnin merkitystä. Gilbreath (2004, 96) taas nostaa esiin esimiehen roolin työntekijöiden itsenäisen työotteen tukijana. Hänen mukaansa työntekijät voivat työssään paremmin, kun he saavat lisää itsenäisyyttä ja vastuuta ja näin myös johtajalta kuluu vähemmän resursseja ja aikaa työntekijöiden valvontaan ja kontrollointiin. Tässä pro gradu -tutkielmassa päivittäisjohtamisen johtamiskäytännöillä tarkoitetaan niitä arjen tapoja, menetelmiä ja toimintaa joiden avulla varhaiskasvatusalueen päällikkö johtaa yksikköesimiehiä.

2000-luvun aikana tutkimus työhyvinvointia edistävästä johtamisesta on lisääntynyt huomattavasti. Tehtyjen tutkimusten perusteella on todettu, että esimerkiksi johtajan käyttäytymisellä, johtamistavalla ja koetulla johtajan tuella on vaikutusta työntekijöiden työhyvinvoinnin, työhön sitoutuneisuuden ja työn imun kokemuksiin (Nislin, 2016; Kinnunen, Perko, & Virtanen 2013; Bakker, 2009; Kuoppala, Lamminpää, Liira, & Vainio, 2008; Bono, Foldes, Vinson, & Muros, 2007; Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006). Työntekijöiden hyvinvoinnin on todettu vastavuoroisesti vaikuttavan myönteisesti myös esimiehen hyvinvointiin (Van Dierendonck, Haynes, Borrill, & Stride, 2004). Skakon, Nielsen, Borg ja Guzman (2010) ovat tehneet kokoavan tutkimuksen aiemmista työhyvinvointia edistävästä johtamistutkimuksista. Tulosten

mukaan positiivisen johtamiskäyttämisen kuten tuen ja palautteen antamisen, luottamuksellisuuden, varmuuden ja rehellisyyden on voitu todeta olevan yhteydessä niin alaisten psyykkiseen työhyvinvointiin kuin vähäisiin stressitunteihin ja stressin säätelyynkin.

Työhyvinvointia edistävässä johtamisessa suorituksen johtaminen ja ihmisten johtaminen nivoutuvat erottamattomasti toisiinsa. Johtamisen tavoitteena on tällöin työssään hyvinvoiva ja työstään syvästi innostunut työntekijä. Palvelevan johtamisen on jo todettu edistävän työn imua (Hakanen ym., 2012) ja työhyvinvointia (Shawn & Newton, 2014; Parris & Peachey, 2013) ja siksi myös tässä pro gradu -tutkielmassa hyödynnetään palvelevan johtamisen mallia työn imua ja työhyvinvointia edistävien johtamiskäytäntöjen tutkimisessa. Palveleva johtaminen voidaan nähdä myös jaetun johtamisen osana (Juuti, 2016). Nykyään varhaiskasvatuksen kontekstissa pyritään yhä enemmän jaetun johtamisen mukaiseen johtamistoimintaan päiväkotien ja perhepäivähoidon päivittäisjohtamisen tasolta kunnalliseen päätätätasoon saakka. Tämä pro gradu -tutkielma käsittelee yksikköesimiesten työhyvinvointia varhaiskasvatuksessa ja siksi jaetun johtamisen tarkastelukulma on myös palvelevan johtamisen lisäksi olennainen osa tutkimusta.

3.2 Palveleva johtaminen työn imun tukena

Palveleva johtaminen on sananmukaisesti johdettavien palvelemista. On todettu, että palvelevalla johtamisella voi olla kristinuskoon liittyvät juuret. Positiivisen työhyvinvointitutkimuksen saralla palveleva johtaminen on yhä suhteellisen uusi ja vähän tutkittu käsite. Huomion arvoista on, että palvelevaan johtamiseen liittyviä käsitteitä palvelija (*servant*) ja johtaja (*leader*) on usein pidetty toistensa vastakohtina, jopa ristiriitaisinakin käsitteinä. Robert K. Greenleaf (1977) saattoi nämä kaksi termiä yhteen teoksessaan *The Servant as Leader*. Teos julkaistiin ensimmäisen kerran vuonna 1970. Innoituksensa palvelevaan johtamiseen Greenleaf sai muun muassa Herman Hessen pienoisromaanista *Die Morgenlandfahrt* (Matka aamun maahan, 1975). Tässä pienoistarinassa Leo, mystisen idänmatkaajaveljeskunnan palvelija osoittautuu kirjan edetessä palvelevan johtajan henkilöitymäksi. Tarinan keskivaiheilla Leon kadotessa myös veljeskunta alkaa hajota ja matka joudutaan kokonaan keskeyttämään. Veljeskunta joutuu toteamaan, etteivät pärjää ilman Leoa, palvelijaansa. Kirjassa kertoja

löytää sattumalta vuosien jälkeen Leon ja ymmärtää hänen olleen tavanomaisen palvelijan sijaan mystisen veljeskuntaryhmän ohjaava voima ja merkityksellinen ja nöyrä johtaja. (Spears, 1996, 33.) Greenleaf (1977, 27) luonnehtii palvelevan johtamisen ja palvelevan johtajan ominaislaatua seuraavasti:

Palveleva johtaja on palvelija ensin. Se alkaa luonnollisesta tunteesta, että haluaa palvella, palvella ensin. Sitten tietoinen valinta tuo johtajalle pyrkimyksen johtaa. Paras testi todentaa palvelevaa johtajuutta on seuraava: Kasvatatko palveltavat henkilöinä? Tulevatko he jotka ovat tulleet palvelluiksi terveemmiksi, viisaammiksi, vapaammiksi, itsenäisemmiksi ja ennemminkin palvelevan johtajan kaltaisiksi? Ja mikä on vähimmäisvaikutus yhteisölle, hyötykö yhteisö tai vähintäänkin eihän palvelevasta johtamisesta ainakaan ole haittaa?

Useat tutkijat (Van Dierendonck, 2011; Russell & Stone, 2002; Spears, 1995) ovat 2000-luvulla pyrkineet käsitteellistämään palvelevan johtamisen ominaislaatua ja piirteitä. Heistä Spears (1995, 2010) on ensimmäisiä Greenleafin (1977) jalanjalkien seuraajia. Spears on määritellyt palvelevan johtamisen mallissaan kymmenen johtamiselle ja johtajaksi kehittymiselle keskeistä tekijää. Spearsin malli on saanut jalansijaa palvelevan johtamisen käsitteen operationalisointipyrkimyksissä. Mallin palvelevan johtamisen ominaisuudet ovat: 1. kuunteleminen (*listening*), 2. empatia (*empathy*), 3. parantaminen (*healing*), 4. tietoisuus (*awareness*), 5. suostuttelu (*persuasion*), 6. hahmottaminen (*conceptualization*), 7. ennakointi (*foresight*), 8. suunnannäyttäminen (*stewardship*), 9. sitoutuminen (*commitment to the growth of people*) ja 10. yhteisöllisyys (*building community*). Myös Russell ja Stone (2002) ovat määritelleet palvelevan johtamisen ominaispiirteitä omassa mallissaan. Nämä ominaispiirteet he ovat eritelleet kahteen eri kategoriaan ja yhdeksään peruspiirteeseen ja yhteentoista lisäpiirteeseen. Mallin hyödynnettävyyden haasteena on esimerkiksi Van Dierendonckin (2011) mukaan ominaispiirteiden suuri operationalisoitu määrä ja epäselvyys piirteiden kategorisoinnin perusteissa.

Kaiken kaikkiaan eri tutkijoiden kehittelemistä malleista on löydetty yhteensä jopa 44 erilaista palvelevan johtamisen keskeistä ominaisuutta. Van Dierendonck (2011) on muokannut oman mallinsa näiden 44 erilaisen palvelevan johtamisen piirteen ja eri tutkijoiden (mm. Russell & Stone, 2002; Laub, 1999; Spears, 1995) näkemysten pohjalta, tiivistänyt näitä ja päätenyt kuuteen palvelevalle johtamiselle tunnusomaiseen piirteeseen operationalisoinnin mahdollistamiseksi:

1. voimaannuttaminen ja yksilöiden kehittäminen (*empowering and developing people*): palveleva johtaja pyrkii vaalimaan aktiivista, aloitteellista ja itsevarmaa otetta alaisissaan ja auttaa heitä kokemaan henkilökohtaista pystyvyydentunnetta. Johtaja näyttää alaisilleen, että hän arvostaa ja kannustaa heitä kehittymään.

2. nöyryys (*humility*): palveleva johtaja pystyy myöntämään, että hän voi hyötyä muiden ammatillisesta osaamisesta. Nöyryys on läsnä silloin kun johtaja laittaa muiden edun omansa edelle. Nöyryys on vastuuntuntoa ja vaatimattomuutta – palveleva johtaja ei ota kunniaa itselleen hyvin tehdystä työstä vaan jättäytyy tarkoituksella taka-alalle.

3. aitous (*authenticity*): palveleva johtaja uskaltaa paljastaa oman itsensä. Aitouteen liittyy rehellisyys. Palveleva johtaja tekee sen minkä on luvannut ja toimii avoimuutta vaalien. Ammattirooli on toissijainen johtajan persoonaan nähden.

4. myötäeläminen (*interpersonal acceptance*): palvelevalla johtajalla on kyky ymmärtää ja myötäelää toisten tunteita ja hän ymmärtää ihmisten ainutlaatuisuuden. Hän ei kanna kaunaa. Myötätunto, anteeksiantaminen ja empaattisuus ovat tiivis osa hänen johtajuuttaan.

5. vastuuttaminen (*providing direction*): palvelevan johtajan alaiset ovat tietoisia siitä mitä heiltä työssä odotetaan. Vastuuttava palveleva johtaja luottaa alaisiinsa ja heidän kykyihinsä ratkoa eteen tulevia haasteita. Vastuuttamisessa on kyse dynaamisesta, alaisille räätälöidystä työstä, jossa alaisten kyvyt, tarpeet ja panos on otettu huomioon. Näin myös uusien toimintatapojen kehittäminen mahdollistuu.

6. suunnannäyttäminen (*stewardship*): palveleva johtaja kantaa vastuun kokonaisuudesta ja toimii itse esimerkkinä ja roolimallina. Suunnannäyttämisessä korostuu vakaumus kontrolloinnin ja oman edun sijaan ja siihen liittyy läheisesti sosiaalinen vastuunotto, lojaalisuus sekä ryhmätyö.

Van Dierendonckin (2011) ja Spearsin (1995) malleissa on havaittavissa paljon samankaltaisuuksia. Suunnannäyttäminen löytyy molemmista malleista ja Spearsin kuunteleminen ja empatia ovat samankaltaisia Dierendonckin myötäelämisen piirteitä.

kanssa. Spearsin mallissa parantaminen on myös samankaltainen kuin Van Dierendonckin voimaannuttaminen ja yksilöiden kehittäminen. Spearsin mallissa sitoutumisen voisi myös olettaa sisältyvän Van Dierendonckin myötäelämisen ja suunnannäyttämisen ominaispiirteisiin. Näiden kahden mallin välillä suostuttelussa ja vastuuttamisessa on myös havaittavissa yhtäläisyyttä. Tämän pro gradu -tutkielman varhaiskasvatusalueen yksikköesimiesten työn imua ja työhyvinvointia edistävien johtamiskäytäntöjen tarkastelussa hyödynnetään ensisijaisesti Van Dierendonckin (2011) palvelevan johtamisen mallia.

Palvelevaan johtamiseen liittyen Hakanen ym. (2012) ovat tehneet positiiviseen työpsykologiaan liittyvän tutkimus- ja kehittämishankkeen Innostuksen Spiraali - Innostavat ja menestyvät työyhteisöt. Tämän hankkeen tavoitteena oli kartoittaa suomalaisten työpaikkojen voimavaroja, erityisesti palvelevaa johtamista ja työn yksilöllistä muokkaamista. Hankkeeseen osallistui kuntien, valtion ja julkisoikeudellisten yhteisöjen, yritysten, seurakuntien, yhdistysten ja säätiöiden ammattilaisia (n = 11 468), yhteensä 87 organisaatiosta. Mukana oli yli tuhat esimiestä ja johtajaa yli tuhannesta työryhmästä. Saatujen tulosten perusteella voitiin todeta, että työn voimavaroilla ja työn yksilöllisellä muokkaamisella sekä yhtä lailla positiivisilla muutostokemuksilla oli ylivertainen yhteys sekä yksilöiden että työyhteisöjen hyvinvoinnille. Työntekijöiden työ oli sitä itsenäisempää ja kehittävämpää, työn tavoitteet sujuivat sitä selkeämmin ja sitä enemmän he saivat palautetta työstään, mitä enemmän he havaitsivat organisaatiossaan palvelevaa johtamista. Mitä enemmän palvelevaa johtamista työpaikoilla esiintyi, sitä vähemmän työntekijät kokivat työnsä olevan kuormittavaa tai leipääntyvänsä työssä ja sitä voimakkaammin he sitoutuivat työhön ja organisaatioon. Kaiken kaikkiaan palvelevalla johtamisella todettiin olevan yhteys yksilöiden ja työryhmien työn imuun sekä työryhmätason menestystekijöihin kuten tuloksellisuuteen ja uudistushakuisuuteen.

Palvelevassa johtamisessa ja jaetussa johtamisessa on paljon samankaltaisuutta ja esimerkiksi (Juuti 2016, 7; 52 – 54) asemoi palvelevan johtamisen yhdeksi jaetun johtajuuden osa-alueeksi. Muut osa-alueet jaetussa johtajuudessa ovat Juutin mukaan päämäärähakuisuus, symbolisuus, keskustelevuus, ryhmäytyminen sekä hyvät ihmissuhteet. Jaettu johtajuus on paras mahdollinen johtamistoiminnan taso ja esimiestyön taso ja johtamisen taso ovat välivaiheita kohti tätä ylintä ja tavoiteltavinta

jaetun johtamisen tasoa. Jaetussa johtajuudessa esimiehen roolista tulee yhä enemmän työyhteisön palvelija ja johtajuutta kuvaa sitoutuminen, innokkuus ja joukkuehenki. Esimies tarvitsee palvelevaan johtamiseen hyvän itsetunnon, sillä johtaminen edellyttää palveluasenteen omaksumista. Yksi keskeinen esimiehen palvelutehtävä liittyy mielekkään työn kokemiseen ja merkitysten antamiseen työyhteisölle. Esimies vaalii, että työyhteisö luottaa ja toivoo. Esimiehen on myös tärkeää tukea työyhteisön omatoimista työskentelyotetta ja johtamiselle on olennaista, että toiminnan kehittämiseen sitoutuvat työyhteisössä kaikki. Palvelevassa johtamisessa perinteinen johtamisen kolmijako esimies, alainen ja päämäärä korvataan modernimmalla kolmijaolla suunta, mukana oleminen ja sitoutuminen. (Juuti, 2013, 152).

Transformationaalinen johtaminen (Bass, 1999, 11; Kinnunen, Perko, & Virtanen, 2013, 60) on läheinen käsite palvelevalle johtamiselle, sillä työhyvinvointitutkimuksessa transformationaalisessa johtamistavassa on jo todettu olevan sellaisia piirteitä, jotka edistävät työntekijöiden työhyvinvointia. Transformationaalisessa johtamisessa on neljä tunnusomaista ominaispiirrettä: ideaalipiirteillä vaikuttaminen, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen huomiointi. Myönteisen vision avulla esimies edistää työn merkityksellisyyden ja haasteellisuuden kokemuksia ja rohkaisee lähestymään eteen tulevia ongelmia uusilla tavoilla. Esimies on työntekijöille roolimalli, rohkaisija ja heidän yksilölliset kehitystarpeensa huomioiva. Omalla esimerkillään transformationaalinen johtaja motivoi ja sitouttaa alaiset yhteisiin tavoitteisiin. Bonon, Foldesin, Vinsonin ja Muroksen (2007) terveysalalla tehdyn tutkimuksen mukaan (n = 57) ne työntekijät, joiden esimiehenä oli transformationaalinen johtaja, kokivat kaiken kaikkiaan enemmän positiivisia tunteita kuten optimismia, iloa ja innostuneisuutta työpäivän aikana kuin työntekijät joiden esimies ei ollut transformationaalinen johtaja.

Stone, Russell ja Patterson (2004) ovat tehneet vertailevan tutkimuksen palvelevan ja transformationaalisen johtamisen ominaispiirteistä. He toteavat, että näissä kahdessa johtamisessa on paljon yhtäläisyyksiä ja ne ovatkin monilta osin toisiaan täydentäviä johtamisteorioita, eivät suinkaan vastakkaisia. Sekä transformationaalinen johtaja, että palveleva johtaja ovat visionäärejä. He saavat aikaan paljon luottamusta, toimivat työyhteisön roolimalleina, ilmaisevat huolenpitoa, jakavat vastuuta, voimaannuttavat alaisiaan, toimivat opettajan roolissa tarvittaessa, kommunikoivat, kuuntelevat ja vaikuttavat alaisiinsa. Keskeinen ero näissä kahdessa johtamisteoriassa tämän

tutkimuksen mukaan oli johtajan huomion kohdentuminen (*leader focus*). Molemmissa teorioissa johtajat välittävät johdettavistaan mutta transformationaalisessa johtamisessa johtajan ensisijainen huomio on organisaatiossa ja johtajan toiminta pyrkii rakentamaan ja edistämään työntekijöiden sitoutuneisuutta organisaatioon ja asetettuihin tavoitteisiin. Palvelevassa johtamisessa johtaja keskittyy ensi sijassa johdettaviin työntekijöihinsä jolloin organisaation tavoitteiden saavuttaminen jää työntekijöistä huolehtimiseen nähden toissijaiseksi toiminnaksi. Parrisin ja Peacheyn (2013) palvelevan johtamistutkimuksen systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa, jossa analysoitiin 39:ää empiiristä vertaisarvioitua tutkimusartikkelia todettiin, että palveleva johtaminen voi luoda luottavaisen, oikeudenmukaisen ja auttavaisen kulttuurin jonka myötä yksilöiden työhyvinvointi ja tehokkuus organisaatiossa näyttäisivät parantuvan. Myös koulukontekstissa esimerkiksi Shawnin ja Newtonin (2014) tutkimuksessa palvelevaa johtamista toteuttavalla rehtorilla todettiin olevan myönteinen vaikutus opettajien työhyvinvointiin ja työssäjatkamiseen.

Kokoavasti voidaan todeta, että palveleva johtaminen näyttäisi perustuvan sosiaaliselle vastuulle. Palvelevassa johtamisessa ollaan aidosti kiinnostuneita työntekijöistä ja palveleva johtaminen on sekä voimaannuttavaa että vastuuttavaa johtamista. (Hakanen ym., 2012, 11.) Työn imua on mahdollista kokea, kun esimiestyössä toimitaan palvelevan johtamisen luonteen mukaisesti. Palvelevalle johtajalle tyypillistä on, että hän antaa tilaa erillisyydelle ja yhteydelle, valmentaa ja tukee tarvittaessa ja toimii suunnan osoittajana. Palvelevat johtajat antavat myös tilaa työntekijöille ja tukevat heidän oppimistaan ja omaa vastuunottoaan. Yhteisöllisyyttä on tärkeä vaalia ja se voidaan saavuttaa yhteisillä tavoitteilla ja yksilöiden yhteen nivoutumisella. Palvelevat johtajat ovat työn imun lähteitä ja roolimalleja ollessaan uteliaita oman työnsä suhteen. Tällaiset johtajat haluavat kehittyä työssään, tehdä asioita uusilla tavoilla ja oppia uutta. Palvelevien johtajien tärkeä tehtävä on vahvistaa ja kunnioittaa työntekijöitään, työn imun samalla ruokkiessa itse itseään. (Hakanen, 2011, 46 – 47.)

3.3 Varhaiskasvatuksen johtaminen jaetun johtamisen viitoittamana

3.3.1 Varhaiskasvatuksen johtaminen on yhdessä johtamista

Tänä päivänä varhaiskasvatuksessa on kiinnostuttu yhä enemmän jaetun johtamisen ja johtajuuden hyödyntämisen mahdollisuuksista osana laadukasta varhaiskasvatusta ja sen järjestämistä. Varhaiskasvatus on lapsen elämänpiirissä olevien kasvattajien kasvatuksellista yhteistyötä (Hujala, Heikka, & Halttunen, 2016, 289) ja lapsille tarjottavaa varhaiskasvatusta määrittää Suomessa varhaiskasvatuslaki (Varhaiskasvatuslaki, L36/1973). Varhaiskasvatuslaissa varhaiskasvatus on määritetty lapsen suunnitelmalliseksi ja tavoitteelliseksi kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaksi kokonaisuudeksi, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka. Varhaiskasvatus on kunnan, kuntayhtymän tai muun palvelun tuottajan järjestämää ja sitä voidaan antaa päiväkodissa, perhepäivähoidossa tai muuna varhaiskasvatuksena. (Varhaiskasvatuslaki L36/1973.) Kuntien hallintorakenteissa varhaiskasvatuksen paikka määrittyy sen perustehtävän pohjalta. Tämä perustehtävä voidaan nähdä sosiaalisectoriin kuuluvana sosiaalipalveluna perheille tai opetustoimeen kuuluvana pienten lasten kasvatuksena ja opetuksena. (Hujala ym., 2009, 1.)

Hujala ym. (2009, 6) määrittävät jaetun johtajuuden tarkoittavan yhteistä vastuuta laadun tuottamisessa, jolloin yhteinen tietoinen vastuu yhteisistä tavoitteista ja linjauksista ja yhteisestä vastuusta varhaiskasvatuksen resursoinnista ja laadun edellytysten turvaamisesta määrittää johtamisen. Kaiken kaikkiaan jaettua johtamista on tutkittu varhaiskasvatusta enemmän koulukontekstissa. On tutkittu esimerkiksi jaetun johtamisen toteutumista käytännössä rehtorien ja henkilökunnan välillä (Spillane, Camburn, & Pareja, 2007) sekä jaetun johtamisen ja opettajien akateemisen optimismin välistä positiivista suhdetta (Mascall, Leithwood, Straus, & Sacks, 2008). Ebbeckin ja Waniganayaken (2003, 34 – 35) mukaan jaettu johtaminen varhaiskasvatuksessa perustuu ensisijaisesti tietoon ja tiedon jakamiselle ja tämän vuoksi he mieltävät, ettei johtamista voi olla ilman tietoa ja tiimityötä. Tiimityön ja tiedon jakamisen kautta syntyy yhteistyö ja oppimisen kulttuuri. Rodd (2013, 48) nostaa esiin kriittisen näkökulman jaetun johtamisen käytännön toteutukseen varhaiskasvatuksessa korostamalla, ettei jaettua johtamista tule pitää samana asiana kuin delegointi. Jaetussa johtamisessa johtaminen laajenee ja leviää ja johtajat antavat yksilöille tilaa vaikuttaa.

Olennaista on, että jaetun johtamisen kulttuuri on läsnä ja läpäisee organisaation kokonaisuudessaan.

Heikka ja Hujala (2013) ovat tutkineet varhaiskasvatuksen johtamista ja vastuiden jakautumista jaetun johtamisen näkökulmasta seitsemässä eri kunnassa Suomessa. Tutkimukseen osallistui lastentarhanopettajia (n = 57), päiväkodin johtajia (n = 61) ja kuntien hallinnollisia varhaiskasvatusjohtajia (n = 46), yhteensä 164 varhaiskasvatuksen parissa työskentelevää henkilöä. Kaikki kolme ryhmää kokivat varhaiskasvatuksen laadun ja pedagogisen johtamisen olevan tärkeimpiä johtamisvastuita. Kaikki toivoivat enemmän keskinäistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä eri sidosryhmien välillä. Varhaiskasvatusjohtajat toivoivat enemmän yhteistyötä ja johtamisen jakamista päiväkodin johtajien kanssa vision rakentamisessa ja ammatillisen tiedon jakamisessa ja ajattelivat että päiväkodin johtajat ovat ensisijaisesti vastuussa laatuvaatimusten käytännön toteutuksesta. Päiväkodin johtajat ja lastentarhanopettajat kokivat, että heitä ei otettu riittävästi mukaan kuntatason päätöksentekoon varhaiskasvatuksen muutoksessa ja kehittämisessä. Päiväkodin johtajat toivoivat parempaa johtajuuden jakaantumista, erityisesti kuntatason päätöksiä, muutoksia ja pitkän ajan suunnittelua koskien sekä korostivat myös yhteistyön tärkeyttä lastentarhanopettajien kanssa. Lastentarhanopettajat ja päiväkodin johtajat kertoivat, että jaettua johtamista oli haastavaa toteuttaa käytännössä, sillä tiedon jakaminen, suunnitteleminen ja keskustelut tarvitsivat aikaa, jota ei arjessa ollut tarpeeksi.

Varhaiskasvatuksen johtamiseen ja erityisesti päiväkodin johtamiseen on Nivala (1999, kts. myös Hujala, Puroila, Parrila-Haapakoski, & Nivala, 1998) kehittänyt kontekstuaalisen mallin, jossa johtajuutta voidaan tarkastella organisaation oman kontekstin ja perustehtävän kautta. Mallissa johtaminen ja johtajuus nähdään kytkeytyvän ennen kaikkea varhaiskasvatuksen perustehtävään. Johtaminen ulottuu mikrotasolta erilaisten toimijoiden (johtaja, lapset, vanhemmat ja työyhteisö) roolien ja henkilöstön välisistä suhteista rakentuvasta mesosysteemistä aina makrotason makrosysteemiin saakka, jossa johtajuutta määrittävät yhteiskunnan arvomaailmat sekä institutionaaliset rakenteet, siis käytännössä valtionhallinto ja lainsäädäntö. Näiden kahden tason välissä on eksotaso ja eksosysteemi. Eksosysteemin toimintoihin mikrotason päiväkodin johtaja itse ei aktiivisesti osallistu, mutta eksosysteemi vaikuttaa siihen mitä mikrosysteemeissä tapahtuu ja päinvastoin. Eksosysteemin osatekijöitä ovat

esimerkiksi kunnan sosiaali- ja taloustoimi. Tässä pro gradu -tutkielmassa liikutaan mikrotason toimijoiden eli yksikköesimiesten ja eksosysteemin toimijan eli varhaiskasvatusalueen päällikön välisessä yhteisessä toimintaympäristössä.

Varhaiskasvatuksen johtamisen laadukas toteuttaminen nojaa aina asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitteiden tulee olla asetettu hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtamiseen. Johtajuus varhaiskasvatuksessa on sekä yksittäisissä päivähoitoyksiköissä tapahtuvaa johtajuutta, että laaja-alaista johtajuutta joka kattaa kaikki yhteiskunnan eri tasot ja poliittiset toimijat ja virkamiehet. (Päiväkodin johtajuus huojuu, 2007.) Varhaiskasvatuksen johtaminen voidaan määritellä mission jäsentämiseksi, yhteiseksi vision rakentamiseksi ja strategiatyöksi, jossa jatkuvalla kehittämisellä ja arvioinnilla on tärkeä rooli (Hujala ym., 2016). Rodd (2013, 17) määrittelee vaikuttavan johtamisen varhaiskasvatuksessa olevan kollektiivista eri osapuolten yhteistyötä, keskustelua, toisiinsa vaikuttamista ja innostamista sen sijaan että ainoastaan yksittäisen johtajan toiminta olisi johtamisen keskiössä.

Perhepäivähoito on kunnallisena päivähoitomuotona käynnistynyt vuonna 1973 asetetun päivähoitolain myötä. Perhepäivähoidon henkilöstö koostuu perhepäivähoitajista ja perhepäivähoidon ohjaajista ja yhä suureneva osa perhepäivähoitajista työskentelee ryhmäperhepäivähoidossa. Perhepäivähoidon johtajasta käytetään yleisesti nimitystä perhepäivähoidon ohjaaja. Johtamistyö koostuu seuraavista osa-alueista: pedagoginen johtaminen ja pedagoginen ohjaus, henkilöstö- ja taloushallinnolliset tehtävät, asiakaspalvelu, päivähoidon kehittäminen ja käytännön esimiestehtävät. Perhepäivähoidon ohjaajan työhön ei ole lainkaan omaa koulutusta, vaan usein lastentarhanopettajan tai sosiaalialan koulutus on tälle työnimikkeelle pohjakoulutuksena. (Perhepäivähoidon kehittämisen suuntia, 2007, 17-19, 45.)

Päiväkoteja johtavat päiväkodin johtajat. Kaikilla lasten päivähoidon ammatillisissa johtotehtävissä toimivilla henkilöillä on asetuksen (Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista, 272/2005) mukaisesti vähimmäisvaatimuksena kasvatustieteen kandidaatin tutkinto, joka sisältää lastentarhanopettajan koulutuksen tai vaihtoehtoisesti sosiaali- ja terveysalan ammattitutkinto, joka sisältää varhaiskasvatukseen ja sosiaalipedagogiikkaan suuntautuneet opinnot.

Halttunen (2009, 48) on kuvannut päiväkodin johtajan työn muutosta Suomessa. Ensin lastentarhanopettaja teki lapsiryhmätyön kanssa samanaikaisesti päiväkodin johtajan tehtäviä. Seuraavassa vaiheessa päiväkodin johtaja yritti johtamisen lomassa toimia ryhmän lastentarhanopettajana. Nykyään valtaosa päiväkodin johtajista työskentelee vain johtajina ja yhä yleisempää on, että tällainen hallinnollinen johtajuus tarkoittaa päivähoitoyksikön johtamista, jossa yhdellä päiväkodin johtajalla on useampi kuin yksi päiväkotitoimintayksikkö. Tämä tilanne koskee myös perhepäivähoidon ohjaajia.

Hujalan ym. (1998, 148 – 150, 168) mukaan päiväkodin johtajan työtä määrittävät nykyään käsitteet hallintotyö, päivittäisjohtaminen, johtajuus, pedagoginen johtajuus ja pedagoginen johtaja. **Hallintotyö** on päiväkodin johtajan työssä se työn osa joka ei suoranaisesti kohdistu lapsen kasvun ja oppimisen tukemiseen. Hallintotyössä korostuu päiväkodin toiminta koko kuntaorganisaation osana ja se voi olla esimerkiksi päiväkotityön toiminnan ohjaamista tai toiminnan seuraamista jälkikäteen. **Päivittäisjohtamisessa** johtaminen on konkreettista toimintaa, esimerkiksi päiväkodin palaverien pitoa tai henkilöstöneuvotteluja ja nämä konkreettiset toimet kohdistuvat päiväkodin perustehtävän toteuttamiseen. **Johtajuutta** on johtajan visionäärinen toiminta ja vaikuttaminen ja keskiössä on tulevan toiminnan kehittäminen. Visiointi ja kehittäminen ei voi kuitenkaan tapahtua ilman konkreettista toimintaa, näin ollen johtajuus läpäisee myös päivittäisjohtamisen ja hallintotyön. **Pedagogisen johtajuuden ja johtajan** käsitteiden käyttäminen on kasvussa ja osittain nämä käsitteet juontuvat koulun johtajien käsityksistä johtajuudesta. Päiväkodin kontekstissa pedagoginen johtajuus on päivähoidon johtamisen yhteyttä päivähoidon yhteiskunnalliseen perusfunktioon eli lapsen kasvun ja oppimisen tukemiseen. Päiväkodilla on kuitenkin kaksi perusfunktiota, pedagogiikka ja sosiaalipalvelu, ja näin ollen Hujala ym. (1998) ovat sitä mieltä, että on syytä puhua pedagogisen johtamisen yhteydessä myös **palvelujohtamisesta**. Sosiaalipalvelun näkökulmasta päiväkotitoiminta kohdistuu perheisiin ja päivähoidon riittävä saatavuus on edellytys sille, että päivähoito palveluna onnistuu.

Hujalan (2002) tutkimuksen mukaan mikrotason varhaiskasvatuksen johtajien keskeisinä rooleina ja vastuina ovat päivähoidon kehittäminen ja ohjaaminen varhaiskasvatuksen perustehtävän mukaisesti, henkilöstön ja työyhteisön tukeminen ja aktivoiminen, vastuu omasta yksiköstä ja sitä koskevista päätöksistä ja

varhaiskasvatuksen merkityksen kirkastaminen ja selkeyttäminen uskomalla varhaiskasvatustyöhön ja sen toteuttajiin. Lastentarhanopettajaliiton tutkimuksesta (Päiväkodin johtajuus huojuu, 2007) kävi ilmi, että päiväkodin johtajat (n = 733) kokivat olevansa haastavassa tilanteessa vaatimuksien, velvoitteiden ja odotusten tullessa sekä päivähoidon henkilöstön, että organisaation ylemmältä tasolta. Johtajat kokivat haastavana vastata näihin odotuksiin; vastuu oli suuri mutta valta päättää ei tuntunut olevan johtajien käsissä. Päiväkodin johtajien työn kuormittavuus oli selkeästi lisääntynyt koska vain kolmasosa johtajista piti työn määrää kohtuullisen sopivana. Puolet johtajista kaipasi lisäresursseja johtamisen toteuttamiseen käytännössä, esimerkiksi toimistoapua tai lisää aikaa. Johtajista neljäsosa toivoi myös, että työn laajuutta rajoitettaisiin ja huomioitaisiin paremmin johdettavien yksiköiden määrä ja koko. Reilu viidesosa tutkimukseen osallistuneista johtajista kaipasi esimieheltään enemmän tukea johtamistyöhön, vertaistukiryhmiä, työnohjausta sekä lisäkoulutusta, selviä toimenkuvia ja johtamisen vastuualueita sekä selvempää varajohtajuusjärjestelmää päiväkodeissa.

Vastaavanlainen kysely toteutettiin myös vuonna 2017. Kyselyn toteuttivat Opetusalan Ammattijärjestö OAJ sekä Lastentarhanopettajaliitto (Päiväkodin johtaja-kysely, 2017). Kysely käsitteli kunnallisten ja yksityisten päiväkodinjohtajien (n = 489) työn tilaa. Tulosten perusteella heidän työssään näkyi edelleen kiire ja työn kuormitus. Varsinkin kuntien päiväkodin johtajien työkuormitusta oli yhä paljon ja työajan riittämättömyys oli uhka työssä jaksamiselle. Päiväkodin johtajat kokivat tarvitsevänsä oman esimiehensä tukea. Henkilökohtaiset kehityskeskustelut antoivat tukea johtajuuteen, mutta ainoastaan kolmasosalle johtajista oli laadittu johtamisen ja esimiestyön osaamiskartoitus- ja kehittämissuunnitelma. Päiväkodin johtajat kokivat, että he saivat tällä hetkellä parhaan tuen samanlaisessa tilanteessa olevilta kollegoiltaan. Tulosten perusteella päiväkodin johtajien esimiehet pystyisivät antamaan tukeaan parhaiten, kun heillä olisi tarkka käsitys päiväkodin johtajien työtilanteesta, tärkeimmistä tehtävistä, tavoitteista ja tulosvaatimuksista. Tavoitteet olisi aina tärkeää asettaa yhdessä.

Hujalan ym. (1998, 168) mukaan päiväkodin johtajat tekevät johtajan työtä kasvattajan sydämellä. Tällöin johtamistoiminta nähdään ensisijaisesti lasten kasvuun ja oppimiseen liittyvänä. Arkityössä hallintotyötä on paljon ja välillä sen edellyttämät toimet eivät välttämättä ole linjassa pedagogisen toiminnan kanssa: esimerkiksi kun lapsia täytyy

sijoittaa ryhmiin enemmän kuin pedagogisten perusteiden kannalta olisi lasten oppimisen ja kehittymisen kannalta tarkoituksenmukaista. Yksi keskeinen perusristiriita päiväkodin johtajan työssä näyttäisikin olevan tämän hallintotyön ja kasvattajan sydämellä tehdyn johtamistyön välinen ajoittainen ristiriita.

3.3.2 Tutkimuskontekstina Helsingin kaupungin varhaiskasvatus

Halttusen (2009, 13) mukaan hajautetulla organisaatiolla päivähoidossa tarkoitetaan nykyään sellaista toiminnan organisointimuotoa, jossa yksi johtaja johtaa enemmän kuin yhtä fyysisesti toisistaan erillään olevaa toimintayksikköä. Siis esimerkiksi kahden tai useamman päiväkodin johtamista tai usean perhepäivähoitajan tai ryhmäperhepäiväkodin ohjaamista. Tällainen organisointimuoto on käytössä jo monissa kunnissa Suomessa, mukaan lukien Helsingissä. Lastentarhanopettajaliiton valtakunnallisen tutkimuksen mukaan (Karila, 2004, 17) noin puolet päivähoidon organisaatioista 2000-luvun alussa koostui fyysisesti erillään sijaitsevista toimipisteistä.

Helsingissä varhaiskasvatus kuuluu kasvatuksen ja koulutuksen toimialaan yhdessä perus- ja lukio-opetuksen, ammatillisen koulutuksen sekä vapaan sivistystyön kanssa (Helsingin kaupunki, 2017). Varhaiskasvatus nähdään siis ensisijaisesti opetustoimeen kuuluvana pienten lasten kasvatuksena ja opetuksena. Helsingissä jokaista yksittäistä varhaiskasvatusaluetta johtaa varhaiskasvatusalueen päällikkö. Päällikön vastuulla ovat alueen päiväkotihoidon, perhepäivähoito, esiopetus ja kerhotoiminta ja hänen alaisuudessaan ovat päivähoitoyksiköiden esimiehet, päiväkodin johtajat ja perhepäivähoidon ohjaajat. (Helsingin kaupunki, 2017.)

Helsingin kaupungin varhaiskasvatuksessa on tutustuttu jaetun johtamisen tuomiin mahdollisuuksiin arjen johtamisessa. Esimerkiksi Tiuhonen (2012) on tutkinut pro gradussaan Helsingin varhaiskasvatuksen päiväkodin johtajien, päiväkodin varajohtajien ja päivähoitoalueen päälliköiden (yhteensä $n = 17$) kokemuksia ja käsityksiä jaetusta johtajuudesta tehtävien ja vastuun jakamisena sekä yhteiseksi tekemisen prosessina. Tulosten mukaan jaettua johtajuutta pidettiin positiivisena ja käyttökelpoisena johtamisen tapana ja jaettua johtajuutta toteutettiin jo. Yhteiseksi tekemisen merkitys korostui ja keskeisinä löytöinä tutkimuksessa olivat osallisuuden,

osaamisen jakamisen, luottamuksen ja toimivien rakenteiden tärkeys jaetun johtamisen mahdollistamiseksi käytännössä.

Työhyvinvoinnin tarkastelukulmasta työturvallisuuslaki (Työturvallisuuslaki, L738/2002) edellyttää että jokaisella organisaatiolla tulee olla työsuojelun toimintaohjelma, jonka avulla ylläpidetään ja edistetään henkilöstön työkykyä, turvallisuutta ja terveyttä. Helsingin kaupungin työhyvinvointisuunnitelma perustuu kaupunkitasoiseen toimintaohjelmaan (Helsingin kaupungin työhyvinvoinnin toimintaohjelma, 2014-2017) jonka tavoitteena on työhyvinvoinnin, työturvallisuuden ja työkyvyn ylläpitäminen sekä näitä ylläpitävän toiminnan kehittäminen osana päivittäistä työntekoa. Toimintasuunnitelman mukaan erityisesti esimiestyö on avainasemassa työhyvinvoinnin kehittämisessä esimiehen ollessa vastuussa työyhteisönsä terveydestä ja työhyvinvoinnista. Esimiehen tehtävänä on vastata tavoitteiden saavuttamisesta ja työyhteisön toimivuudesta luomalla työnteon edellytykset, rakenteet ja puitteet. Työpaikkatasolla esimies huolehtii linjajohdon tuella työntekijän terveyden ja työkyvyn tukemisesta. Työn mielekkyyden perustana tulee olla asetetut tavoitteet ja työssä onnistuminen. Parhaimmillaan työtovereiden ja esimiehen tuki toimii työstressiltä suojaavana voimavarana. (Helsingin kaupungin työhyvinvoinnin toimintaohjelma, 2014-2017.)

Helsingin varhaiskasvatusviraston työhyvinvointisuunnitelma (2015-2016) perustuu kaupunkitason työhyvinvoinnin toimintasuunnitelmaan. Varhaiskasvatusviraston suunnitelmassa (Varhaiskasvatusviraston työhyvinvoinnin toimintasuunnitelma, 2015-2016) painottuu vuorovaikutuksellisuus työhyvinvoinnin edistämässä, sillä tavoitteena on osallistaa työntekijät oman työyhteisönsä työhyvinvoinnin kehittämiseen. Käyttäjälähtöisyyteen on myös panostettu, sillä se antaa vapauden valita toimenpiteitä työyhteisön omista lähtökohdista. Työhyvinvointia seurataan ja mitataan erilaisilla mittareilla, kuten esimerkiksi Kunta 10, työterveyskysely ja työyhteisökysely. Henkilöstön kehittämistä edistetään työhyvinvoinnin ja työterveyshuollon toimintasuunnitelmilla, osaamisen kehittämisen suunnitelmalla ja tulos- ja kehityskeskusteluilla.

Varhaiskasvatusviraston työhyvinvoinnin toimintasuunnitelmassa (2015-2016) on neljä osa-aluetta. **Työyhteisön toimivuudessa ja johtamisessa** painottuu esimiestyö ja

työyhteisön osallistuminen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Esimies vastaa tavoitteiden saavuttamisesta, työn rakenteiden ja puitteiden luomisesta sekä työyhteisön toimivuudesta. Hänen tehtävänsä on linjajohdon tuella huolehtia työntekijöiden terveydestä ja työkykyä tukevasta työilmapiiristä. Esimiesten tulee toimia kaupungin tasa-arvo- ja syrjimättömyysperiaatteiden mukaisesti. **Työn hallinnassa** on kyse siitä, että työntekijä kokee osaavansa työnsä, ettei puutteellisen osaamisen tunne johda työn hallinnan tunteen menettämiseen, ylikuormittumiseen tai työuupumukseen. Kaikkien osaaminen on tärkeää pitää ajan tasalla ja hyödyntää mahdollisimman hyvin. Tulos- ja kehityskeskustelut ovat työn hallinnan kannalta olennaisia ja toimintasuunnitelmassa on esitetty henkilökohtaisia keskusteluja täydentävien ryhmäkehityskeskustelujen lisäämistä. Työyhteisötaitojen kehittäminen on tärkeää ja jokaiselle työntekijälle tehdään henkilökohtainen kehityssuunnitelma osana tulos- ja kehityskeskustelua. Työpaikoilla pidetään kiinni yhteisistä pelisäännöistä ja ne laaditaan työpaikkakokouksessa.

Omat voimavarat ovat työhyvinvointisuunnitelman kolmas osa-alue. Yksilön työkyvyssä on kyse työntekijän voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta. Osana omaa ammattitaitoa on omasta työkyvystä huolehtiminen ja esimiehen tehtävä on tässä kannustaa. Esimies huolehtii siitä, että työntekijät ovat tietoisia työkykyä ylläpitävistä palveluista. Kehityskeskusteluissa käsitellään työhyvinvoinnin, työkyvyn, työmotivaation ja työn kuormitustekijöiden vaikutuksia yksilön voimavaroihin. **Terveellisessä työolossa ja turvallisessa työpaikassa** taas on kyse siitä, että yhteistyössä linjajohdon, työsuojeluorganisaation ja työterveyshuollon kanssa järjestetään työolot turvallisiksi ja terveellisiksi. Samalla tuetaan myös työn sujuvuutta. Uhka- ja väkivaltatilanteita varten on olemassa riittävä ohjeistus ja ennaltaehkäisevät toimintamallit ovat käytössä.

Koetusta työhyvinvoinnista Helsingin kaupungin varhaiskasvatuksessa on tehty jo muutamia pro gradu -tutkielmia. Esimerkiksi Rantalaiho (2016) on tarkastellut Helsingin kaupungissa työskentelevien päiväkodin johtajien (n = 39) työn imua ja työn kuormitusta. Tulosten mukaan päiväkodin johtajien merkittävin yksittäinen työn kuormitustekijä oli kiire. Kiire pakotti johtajat priorisoimaan työtä ja samalla se vähensi sekä johtajien mahdollisuuksia kohdata työntekijät, että panostaa pedagogiseen työhön. Työn imu väheni työn vaativuustason kasvaessa mutta mitä paremmat

vaikutusmahdollisuudet johtajilla oli, sitä korkeammaksi he arvioivat myös työn imunsa.

Hakanen (2009c) on pro gradussaan tutkinut sitä, miten Helsingin kaupungin päiväkotien (n = 61) lähiesimiehet voisivat parantaa alaistensa työhyvinvointia. Kaiken kaikkiaan 72 päiväkodin työntekijää (lastentarhanopettajat ja lastenhoitajat) vastasi sähköiseen kyselyyn. Saatujen tulosten perusteella päiväkotien lähiesimiehet voisivat parhaiten edistää alaistensa työhyvinvointia olemalla alaistensa luona enemmän. Näin olisi paremmin mahdollista toimia henkilökunnan ohjaajana sekä henkisesti että ammatillisesti. Tutkimuksessa todettiin läsnäolon puutteella olevan vaikutusta esimerkiksi arvostuksen tunteen puuttumiseen, henkilökunnan rooliristiriitoihin, kiireeseen ja huonoon työilmapiiriin. Tarvittava läsnäolo mahdollistuisi delegoinnilla ja ymmärryksellä siitä, että alaisten henkinen johtaminen on yhtä merkityksellistä kuin päivittäisten asiatavoitteidenkin saavuttaminen.

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tämän pro gradu -tutkielman tutkittava tapaus on Helsingin varhaiskasvatusalueen yksikköesimiesten työhyvinvointi työn imun ja johtamiskäytäntöjen näkökulmista. Staken (1995, 1) mukaan tapauksista ollaan kiinnostuneita siksi, että vaikka ne ovat ainutlaatuisia ja omissa ympäristöissään esiintyviä, niissä yleensä on myös havaittavissa samankaltaisuuksia. Näin yksittäinen tapaus kertoo sekä ainutlaatuista että vastaavanlaisten tapausten kanssa yhteistäkin tarinaa.

Tutkimus on monimenetelmäinen tapaustutkimus. Tarkoituksena on selvittää millä tavoin erityisesti työn imun ulottuvuudet ovat osa yksikköesimiesten työhyvinvointia. Lisäksi tutkitaan, millaisia yksikköesimiesten esimiehen johtamiskäytäntöjä on tunnistettavissa ja ovatko ne työn imua tukevan palvelevan johtamisen suuntaisia, tarkemmin Van Dierendonckin (2011) palvelevan johtamisen mallin mukaisia. Tutkittavana ovat varhaiskasvatusalueen päiväkodin johtajat, perhepäivähoidon ohjaajat sekä heidän esimiehensä, kyseisen varhaiskasvatusalueen päällikkö.

Tutkimustehtävää lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Millä tavoin työn imu on osa yksikköesimiesten työhyvinvointia?
2. Millaisia johtamiskäytäntöjä varhaiskasvatusalueen päällikön johtamisessa on tunnistettavissa?

4.2 Tutkimukseen osallistujat

Tutkimukseen osallistujat valikoituivat sen mukaisesti, mikä varhaiskasvatusalue Helsingissä päälliköineen oli halukas osallistumaan tutkimukseen. Kyseisen varhaiskasvatusalueen päällikkö yksikköesimiehineen ilmaisi siis ensimmäisenä kiinnostuksensa osallistua. Tutkittavalla varhaiskasvatusalueella oltiin lähtökohtaisesti hyvin kiinnostuneita modernista johtamisesta osana yksilöiden parempaa arjen työtä.

Tutkimuksen kohteena oleva varhaiskasvatusalue olisi voinut olla jokin toinenkin Helsingin kymmenestä varhaiskasvatusalueesta, mutta kyseisen alueen innostus ja kiinnostus osallistua tutkimukseen antoi tukevan pohjan tutkimuksen toteuttamiselle. Kaiken kaikkiaan Helsingin suomenkielisessä kunnallisessa varhaiskasvatuksessa on yksikköesimiehiä noin 160 ja varhaiskasvatusalueen päälliköitä kymmenen.

Tutkimuslupa haettiin Helsingin varhaiskasvatusvirastosta. Tutkimukseen osallistuivat yhden varhaiskasvatusalueen päiväkodin johtajat ja perhepäivähoidon ohjaajat (yhteensä $n = 11$) sekä varhaiskasvatusalueen päällikkö ($n = 1$). Tutkimuksessa käytetään päiväkodin johtajista ja perhepäivähoidon ohjaajista yhteisnimitystä **yksikköesimies**. Käsite kuvaa hajautetun organisaation (Halttunen, 2009) mukaisesti sitä, että yksikköesimiehillä on useampi kuin yksi päiväkotitai perhepäivähoidon muoto johdettavanaan. Varhaiskasvatusalueella yksi yksikköesimies oli estynyt osallistumaan tutkimukseen.

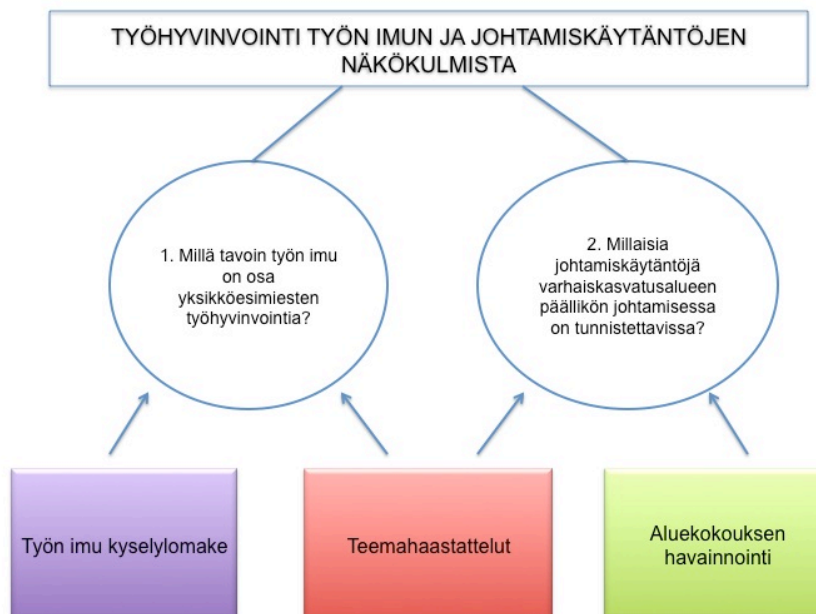
Kaksi tutkittavista yksikköesimiehistä oli miehiä ja loput naisia. Varhaiskasvatusalueen päällikkö oli nainen. Yksikköesimiesten keski-ikä oli 58 vuotta. Nuorin yksikköesimies oli 47-vuotias ja vanhin 64-vuotias. Noin puolet ($n = 6$) oli toiminut johtajan tehtävissä varhaiskasvatuksessa hieman yli tai alle 30 vuotta ja loput ($n = 5$) kuudesta kuuteentoista vuotta. Keskiarvona yksikköesimiehet olivat työskennelleet nykyisessä tehtävässään 22,5 vuotta. Kyseessä olivat verrattain pitkään varhaiskasvatuksen esimiehinä työskennelleet päiväkodin johtajat ja perhepäivähoidon ohjaajat. Tutkimusraportissa tutkimukseen osallistujilla on pseudonyymit, jotta heidän anonymiteettinsa tutkimuksessa säilyy.

Yksikköesimiehet olivat koulutustaustaltaan pääosin lastentarhanopettajia. Muutamalla heistä oli myös muu tutkinto esimerkiksi kasvatustieteen maisterin tai sosiaalikasvattajan tutkinto. Kaikki tutkimukseen osallistujat olivat ennen varhaiskasvatusalueen päälliköksi, päiväkodin johtajiksi tai perhepäivähoidon ohjaajiksi ryhtymistään toimineet päiväkodeissa lastentarhanopettajina. Varhaiskasvatusalueen päällikkö oli työskennellyt urallaan myös muissa sosiaali- ja kasvatustieteen johto- ja asiantuntijatehtävissä. Varhaiskasvatuksen johtamistehtävistä päälliköllä oli kokemusta yli 20 vuotta.

4.3 Aineistonkeruu ja käytetyt menetelmät

Aineistonkeruun menetelminä tutkimuksessa käytettiin teemahaastatteluja, työn imu kyselylomaketta ja aluekokouksen havainnointia. Kaikki tutkimukseen osallistujat teemahaastateltiin ja lisäksi yksikköesimiehet vastasivat haastattelunsa lopuksi työn imua mittaavaan ja jo aiemmissa työn imu tutkimuksissa validoituun kvantitatiiviseen työn imu kyselylomakkeeseen, *UWES Utrecht work engagement scale* (Schaufeli & Bakker, 2003). Saarela-Kinnusen ja Eskolan (2001, 159) luonnehdinnan mukaisesti tässä pro gradu -tutkielmassa ollaan kiinnostuneita yksittäisen tapauksen kuvailemisesta ja tapausta pyritään tutkimaan mahdollisimman perusteellisesti ja kokonaisvaltaisesti tuottaen yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa.

Kuviossa 1 on esitetty tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset suhteutettuina käytettyihin aineistonkeruumenetelmiin. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen haettiin vastauksia työn imu kyselylomakkeen ja teemahaaastattelujen perusteella ja toiseen tutkimuskysymykseen teemahaastatteluja ja aluekokouksen havainnointiaineistoa hyödyntäen.



Kuvio 1. Aineistonkeruumenetelmät suhteutettuina tutkimustehtävään

Tapaustutkimuksen yhteydessä puhutaan triangulaatiosta, joka tarkoittaa toisiaan täydentävien aineistojen, menetelmien ja näkökulmien käyttöä tutkimuksessa (Laine, Bamberg, & Jokinen, 2007, 23). Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin aineistotriangulaatiota ja menetelmätriangulaatiota: tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivisia aineistonkeruumenetelmiä (teemahaastattelut ja havainnointi) sekä kvantitatiivista aineistonkeruumenetelmää (työn imu kyselylomake).

4.3.1 Aluekokouksen havainnointi

Tammikuussa 2016 havainnoitiin tutkittavan varhaiskasvatusalueen aluekokous. Aluekokous oli tärkeä havainnoinnin kohde tutkimusaiheen kannalta, sillä aluekokouksissa yksikköesimiehet ja varhaiskasvatusalueen päällikkö säännöllisesti tapasivat toisensa ja kävivät yhteistä keskustelua. Kuten havainnoinnissa yleisesti, tarkoituksena oli kerätä tietoa tutkittavasta ilmiöstä sen omassa ympäristössä (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne, & Paavilainen, 2011, 115). Aluekokous kesti noin 2 tuntia ja se pidettiin erään päiväkodin tiloissa. Kokouksessa käsiteltiin ajankohtaisia varhaiskasvatukseen liittyviä asioita ja varhaiskasvatusalueen päällikkö toimi kokouksen puheenjohtajana.

Aluekokouksessa tavattiin tutkimukseen osallistuvat päiväkodin johtajat, perhepäivähoidon ohjaajat ja varhaiskasvatusalueen päällikkö ensimmäisen kerran. Kokouksen aluksi heille kerrottiin tarkemmin tutkimuksen tarkoituksesta, toteutuksesta ja käytettävistä aineistonkeruumenetelmistä. Havainnointi oli tarkkailevaa havainnointia. Tarkkailevassa havainnoinnissa tutkija asettuu ulkopuoliseksi tarkkailijaksi tutkimuskohteeseen nähden (Vilka, 2006, 43). Esittäytymisen jälkeen tutkija siirtyi kokoustilassa hieman sivummalle havainnoimaan ja kirjoittamaan muistiinpanoja. Havainnoinnissa kiinnitettiin huomio yksikköesimiesten ja varhaiskasvatusalueen päällikön keskinäiseen vuorovaikutukseen ja varhaiskasvatusalueen päällikön hyödyntämiin johtamiskäytäntöihin (liite 4. Aluekokouksen havainnointirunko). Tutkija teki muistiinpanoja muun muassa kokouksen ilmapiiristä, kokoukseen osallistuneiden yksikköesimiesten sekä heidän esimiehensä välisestä vuorovaikutuksesta, varhaiskasvatusalueen päällikön johtamiskäytännöistä ja positiivisista havainnoista. Aluekokousta ei nauhoitettu, vaan tutkija tallensi havainnoinnin käsin kirjatun.

4.3.2 Teemahaastattelut

Yksikköesimiehet ja varhaiskasvatusalueen päällikkö teemahaastateltiin. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä ja olennaista on, että haastattelu etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tutkimukselle keskeisten teemojen kannattelemana. Teemahaastattelussa ihmisten tulkinnat ja asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä ja nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 47 – 48.) Haastattelurunkoja oli kaksi: yksi yksikköesimiesten haastatteluja (liite 1. Yksikköesimiesten teemahaastattelurunko) ja toinen varhaiskasvatusalueen päällikön haastattelua (liite 2. Varhaiskasvatusalueen päällikön teemahaastattelurunko) varten. Haastattelurungoissa teemojen alle kirjatut kysymykset olivat haastattelijan tukena ja haastattelut etenivät keskustelun tapaan. Jokaista alakysymystä jokaisen haastateltavan kohdalla ei välttämättä esitetty.

Yksikköesimiesten teemahaastattelujen teemoina olivat työnkuva, käsitykset ja kokemukset työhyvinvoinnista ja käsitykset ja kokemukset esimies-alaisuudesta. Varhaiskasvatusalueen päällikön teemahaastattelun teemat olivat työnkuva, johtamisen perusta ja arvot sekä työhyvinvointia edistävät johtamiskäytännöt. Samaan tapaan kuin Eskola ja Vastamäki (2001, 26 – 27) ovat todenneet, tässä tutkimuksessa teemahaastattelujen teemat oli etukäteen määrätty ja tutkijan tehtävä oli varmistaa, että kaikki teemat käytiin haastatteluissa läpi, vaikka teemojen järjestys tai laajuus saattoivatkin vaihdella jonkin verran haastatteluiden välillä.

Tutkimuksen kaikki teemahaastattelut toteutettiin keväällä 2016 helmikuun ja maaliskuun aikana. Haastattelun etuna voidaan nähdä se, että ihminen on haastattelussa tutkimustilanteen subjekti, merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 35). Haastatteluiden tarkoituksena oli saada mahdollisimman hyvin esiin tutkimukseen osallistujien omat käsitykset ja kokemukset työhyvinvoinnista ja työn imusta sekä päällikön hyödyntämistä johtamiskäytännöistä. Haastatteluajankohdat sovittiin joustavasti sähköpostin välityksellä.

Eskolan ja Vastamäen (2001, 27 – 28) mukaan haastattelupaikan valinnalla voi olla merkitystä haastattelun onnistumiselle. Haastateltavien kotikentällä haastatteluilla on

todennäköisesti paremmat mahdollisuudet onnistua, koska haastattelupaikka on tuttu ja turvallinen. Tässä tutkimuksessa oli mahdollisimman luontevan vuorovaikutuksen kannalta tärkeää pitää haastattelut haastateltaville tutuissa paikoissa, heidän työhuoneissaan. Toisaalta haastattelut oli myös helpointa sopia osapuolten kiireisten aikataulujen vuoksi heidän työpaikoilleen. Jokainen haastattelu nauhoitettiin myöhempää litterointia varten. Yksikköesimiesten haastattelujen pituudet vaihtelivat jonkin verran: lyhimmillään haastattelut kestivät 30 minuuttia ja pisimmillään 75 minuuttia. Varhaiskasvatusalueen päällikön haastattelun pituus oli hieman yli 60 minuuttia. Keskimäärin haastattelut olivat kestoltaan noin 40 minuuttia.

4.3.3 Työn imu kyselylomake

Kolmantena aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelujen ja havainnoinnin lisäksi käytettiin työn imua mittaavaa kyselylomaketta. Kvantitatiivisen UWES-arviointimenetelmän ovat kehittäneet Hollanissa 2000-luvun alkupuolella Wilmar Schaufeli sekä Arnold Bakker (Hakanen, 2009b; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Bakker, 2003). Menetelmässä arvioidaan työn imua sen kolmen ulottuvuuden, tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen osalta (Hakanen, 2009b; Schaufeli & Bakker, 2003). Alun perin UWES-menetelmä on tarkoitettu tutkimuskäyttöön, mutta sen käyttöä on sittemmin sovellettu henkilöstö- ja ilmapiirikartoituksiin sekä yksilölliseen työterveyshuoltoon (Hakanen, 2009b, 7).

Tässä tutkimuksessa käytetty kyselylomake oli Jari Hakasen suomentama 17:stä väittämästä koostuva työn imun arviointimenetelmä (liite 3. Työn imu kyselylomake). Tarmokkuutta mittaavia kysymyksiä oli kuusi, omistautumista mittaavia viisi ja uppoutumista mittaavia kysymyksiä kuusi kappaletta. Hakanen (2005) suomensi UWES-menetelmän väittämät tutkiessaan työn imua suomalaisessa opetusalan organisaatiossa (n = 6500). Yleisesti ottaen suomalaisissa työn imu tutkimuksissa arviointimenetelmän luotettavuus (reliabiliteetti) ja pätevyys (validiteetti) on todettu suhteellisen hyväksi (Mäkikangas ym., 2008; Hakanen, 2005; Mauno ym., 2005).

Yksikköesimiesten tehtävänä oli arvioida kuinka usein he kokivat työssään kyselylomakkeen väittämien mukaisia tuntemuksia tai ajatuksia (asteikolla 0 = en koskaan, 1 = muutaman kerran vuodessa, 2 = kerran kuussa, 3 = muutaman kerran

kuussa, 4 = kerran viikossa, 5 = muutaman kerran viikossa, 6 = päivittäin). Väittämät oli kyselylomakkeessa sekoitettu niin, ettei tutkittavien ollut mahdollista arvata mihin työn imun ulottuvuuteen mikäkin väittämä liittyi. Varhaiskasvatusalueen päällikkö ei vastannut työn imu kyselylomakkeeseen, sillä hänen kohdallaan kiinnostus kohdistui työn imun sijaan hyödynnettyihin johtamiskäytäntöihin.

4.4 Tutkimusaineiston analyysi

Aineiston analyysissä hyödynnettiin kahta eri analyysimenetelmää. Laadullinen aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä (Tuomi & Sarajärvi, 2012) ja määrällinen aineisto määrittäen tilastolliset tunnusluvut (Vilkka, 2007). Yksikköesimiesten teemahaastatteluaineisto analysoitiin työn imun osalta *teorialähtöisesti* valmista työn imun mallia käyttäen. Tämä työn imun malli on jo esitelty työhyvinvointia ja työn imua käsittelevässä luvussa 2. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aiemman tiedon perusteella luotu valmis kehys ohjaa analyysia ja nojaa täysin siihen (Tuomi & Sarajärvi, 2012, 97).

Johtamiskäytäntöjä teemahaastatteluaineistosta ja havainnointiaineistosta analysoitiin *teoriaohjaavasti*. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä on havaittavissa teoreettisia kytkentöjä, mutta nämä kytkennät eivät suoraan pohjaudu itse teoriaan. Aikaisempi tieto vaikuttaa analyysiin mutta sen tarkoituksena on teorian testaamisen sijaan avata uusiakin ajatusuria (Tuomi & Sarajärvi, 2012, 96 – 97.) Van Dierendonckin (2011) palvelevan johtamisen malli toimi teoriaohjaavana kehyksenä, kun tarkasteltiin varhaiskasvatusalueen päällikön hyödyntämiä johtamiskäytäntöjä haastattelu- ja havainnointiaineistosta.

Kvalitatiivisen haastattelu- ja havainnointiaineiston analyysissä aineiston koodaamisessa hyödynnettiin Atlas.ti analyysiohjelmaa ja Excel ohjelmaa käytettiin saatujen koodien luokittelussa. Kvantitatiivinen työn imu kyselylomakeaineisto analysoitiin määrittelemällä aineistosta tilastolliset perustunnusluvut Excel ohjelman avulla. Yksikköesimiesten haastatteluaineiston analyysin ja kyselylomakeaineiston analyysi jäsensivät tutkittavien käsityksiä ja kokemuksia heidän kokemastaan työhyvinvoinnista työn imun näkökulmasta (tutkimuskysymys 1) sekä heidän esimiehensä hyödyntämistä johtamiskäytännöistä (tutkimuskysymys 2).

Varhaiskasvatusalueen päällikön haastatteluaineiston ja aluekokouksen havainnointiaineiston analyysissa etsittiin vastausta tutkimuskysymykseen 2.

4.4.1 Haastatteluaineiston analyysi

Tutkimusaineiston analysointi aloitettiin yksikköesimiesten ja varhaiskasvatusalueen päällikön teemahaastatteluaineiston analyysillä. Ensin nauhoitettu haastatteluaineisto litteroitiin. Yksittäisten valmiiden haastattelulitteraattien pituus vaihteli kahdeksan ja seitsemäntoista sivun välillä, kun käytetty fontti oli Cambria, fonttikoko oli kymmenen ja riviväli 1,5. Yksikköesimiesten litteroitua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 123 sivua ja varhaiskasvatusalueen päällikön litteraatti oli 16 sivun mittainen. Litteroinnin tarkkuus on sidoksissa tutkimustehtävään ja tutkimusotteeseen (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 139). Tässä tutkimuksessa haluttiin tarkastella erityisesti haastatteluiden asiasisältöjä ja siksi litteroinnissa oli riittävää kirjoittaa auki sanatarkasti vain haastattelupuheenvuorot. Esimerkiksi vuorovaikutukseen liittyvät äänensävyt eivät olleet tutkimustehtävän kannalta olennaisia litteroita.

Valmiit litteraatit siirrettiin Atlas.ti analyysiohjelmaan. Haastatteluaineistoa luettiin useaan kertaan läpi. Näin luotiin ymmärrystä haastatteluiden sisällöstä suhteessa tutkimuskysymyksiin. Tämän vaiheen tavoitteena oli muodostaa syvällistä ymmärrystä aineistosta (Elo & Kyngäs, 2008). Ensimmäisellä koodaamiskierroksella aineistosta etsittiin laajoja teemoja (työhyvinvointi, työn imu, johtamiskäytännöt). Tässä vaiheessa analyysin huomio tarkentui laajahkoihin tekstikatkelmiin, joissa näitä teemoja esiintyi. Analyysin mielenkiinnon kohteena olivat asiasisällöt ja siksi analyysiyksikkönä saattoi olla tekstikohdasta riippuen merkityksellinen yksittäinen sana, muutaman sanan yhdistelmä, virke tai useampi virke (Elo & Kyngäs, 2008). Sitä mukaa kun aineistoa luettiin lisää, alkoi muodostua näiden laajojen teemojen sisälle yksityiskohtaisempia ja tarkempia koodeja. Näin käytiin koko haastatteluaineisto läpi.

Toisella koodaamiskierroksella koodaaminen tarkentui. Esimerkiksi työn imun teeman osalta aloitettiin koodaamaan tekstikohtia, joissa valmiiseen teoriaan nojaten sekä analysoijan oman näkemyksen mukaan puhuttiin tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta. Koodauksessa työn imusta käytettiin etulyhennettä *ti* ja johtamiskäytännöistä etulyhennettä *jk*. Työn imu koodit olivat *ti_tarmokkuus*,

ti_omistautuminen ja *ti_uppoutuminen*. Johtamiskäytäntö teemaan liittyen aineistosta koodattiin yksikköesimiesten kokemuksia ja käsityksiä hyödynnetyistä johtamiskäytännöistä sekä siitä, miten yksikköesimiehet esimiehensä johtamista ja kuvailivat. Näistä esimerkkeinä ovat koodit *jk_päällikön tuki*, *jk_palaute*, *jk_yhteydenpito*, *näkemys päälliköstä johtajana*, *johtamistapa*. Varhaiskasvatusalueen päällikön aineiston koodit olivat osittain samoja kuin yksikköesimiesten haastatteluissa, mutta käytettävä etulyhenne varhaiskasvatusalueen päällikön omille näkemyksille johtamiskäytännöistä oli *vap*. Tällä etulyhenteellä oli analyysin jatkoon kannalta merkittävä rooli, etteivät yksikköesimiesten näkemykset ja päällikön näkemys päässeet sekoittumaan missään vaiheessa analyysia.

Koko haastatteluaineistosta alkuperäisilmaisuja koodattiin kaiken kaikkiaan 660 kappaletta. Näistä muodostui 30 erillistä koodia. Koodauksen jälkeen koodien yhteyteen lisättiin alkuperäisilmaisusta tehty pelkistys, esimerkiksi: *ti_omistautuminen_tätä työtä tehdään tunteella*, *ti_tarmokkuus_työ ei saa olla liian helppoa tai tasapaksua*, *ti_uppoutuminen_keskeytyksiä tulee koko ajan päivän mittaan*, *näkemys päälliköstä johtajana_päällikkö on tosi kannustava*, *jk_päällikön tuki_on saanut tukea aina kun on sitä pyytänyt*, *vap_mä en anna tai annan erittäin harvoin valmiita ratkaisuja*. Pelkistykset siirrettiin Excel ohjelmaan taulukoiksi niin että muodostui kolme Excel taulukkoa (työn imua koskevat koodit, koodit yksikköesimiesten näkemyksistä johtamiskäytännöistä sekä koodit varhaiskasvatusalueen päällikön näkemyksestä johtamiskäytännöistä). Näissä taulukoissa yhdelle välilehdelle laitettiin aina yksi teemaryhmä.

Seuraavaksi koodit luokiteltiin. Ensiin alkuperäisilmaisuista muodostetuista pelkistyksistä etsittiin yhtäläisyyksiä ja samankaltaisuuksia, jotta voitiin muodostaa alaluokkia. Saadut alaluokat yhdistettiin siten, että muodostettiin luokat ja nämä luokat tiivistyivät vielä yläluokiksi. Työn imun osalta yläluokkina olivat työn imun kolme ulottuvuutta ja johtamiskäytäntöjen osalta Van Dierendonckin (2011) palvelevan johtamisen mallia mukailevat yläluokat. Yhdistävät luokat saaduille yläluokille olivat tutkimuskysymykset 1 ja 2. Taulukossa 1 on esitelty esimerkki koodipuusta työn imun ulottuvuuden uppoutumisen osalta:

Alkuperäisilmaus: *"Sehän on semmonen tilanne et tekis mieli lähteä lentoon ku sehän sanotaan, se on just se flow ku tulee, posket punottaa ja on semmonen ettei meinaa housuissaan pysyä ja on ja kyl niit kokee, kyl mä koen niitä niinku varmaan kuukausittain niinku jossain vaiheessa enemmänkin, et mulla viikottainki voi tulla niitä hetkiä."*

Koodi: ti_uppoutuminen

Pelkistys: ti_uppoutuminen_kokee kuukausittain ja useamminkin että työ innostaa ja saa aikaan virtauskokemuksen

Alaluokka: Työ vie mukanaan

Luokka: Työhön paneutuminen ja siitä nauttiminen

Yläluokka: Uppoutuminen

Pääluokka: Työn imu

Yhdistävä luokka: Millä tavoin työn imu on osa yksikköesimiesten työhyvinvointia?

Taulukko 1. Esimerkki haastatteluaineiston koodipuusta

Työn imun osalta vastattiin tutkimuskysymyksen 1, joka oli samalla työn imu analyysissa yhdistävä luokka. Pääluokka (työn imu), yläluokat (tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen) ja luokat (11 kappaletta) tulivat suoraan työn imun mallista. Luokkina tarmokkuudessa olivat *työhön panostaminen*, *sinnikkyys* ja *vastoinkäymisten selittäminen*, omistautumisessa *merkityksellisyys*, *innokkuus*, *inspiraatio*, *ylpeys* ja *haasteellisuus jota työssä kohdataan* sekä uppoutumisessa *ei huomaa ajankulua*, *työhön paneutuminen ja siitä nauttiminen* ja *syvä keskittyneisyyden tila*. Alaluokat muodostuivat aineistosta ja niitä muodostui yhteensä 35 kappaletta.

Johtamiskäytäntöjen analyysissa yhdistävänä luokkana toimi tutkimuskysymys 2. Pääluokkana oli Van Dierendonckin (2011) palvelevan johtamisen malli. Yläluokiksi muodostuivat mallista peräisin olevat vastuuttaminen, voimaannuttaminen ja yksilöiden kehittäminen ja myötäeläminen. Luokat ja alaluokat muodostuivat aineistosta. Alaluokkia muodostui yhteensä 57 kappaletta ja näistä tiivistyi luokiksi 19 eri luokkaa.

Sekä työn imun että johtamiskäytäntöjen osalta haastatteluaineiston analyysissa koodattiin jokainen alkuperäisilmaisu, jossa tutkittava ilmiö (työn imu tai johtamiskäytännöt) esiintyi. Eli yksi haastateltava saattoi puhua asiasta useamman kerran ja joku toinen vain kerran. Analyysissa raportoidaan tutkittavien kertoma

kokonaisuudessaan, eli sen sijaan että puhuttaisiin henkilöistä (n) raportoidaan yksikköesimiesten ja varhaiskasvatusalueen päällikön näkemykset ja kokemukset frekvensseinä (f) eli esiintymiskertojen lukumäärinä.

4.4.2 Työn imu kyselylomakkeen ja havainnointiaineiston analyysit

Työn imu kyselylomakkeen analyysi aloitettiin järjestämällä kyselylomakkeen kysymykset Excel taulukkoon siten, että yhtä ulottuvuutta käsittelevät väittämät ryhmiteltiin aina peräkkäin. Yksikköesimiehet vastasivat kyselylomakkeeseen paperilla ja siksi Excel taulukkoon tallennettiin paperisista kyselylomakkeista yksikköesimiesten vastaukset ensin havaintomatriisiksi. Tilastollisen analyysin avulla laskettiin työn imun kolmen ulottuvuuden osalta ulottuvuuksien vastausten tilastolliset sijaintiluvut eli moodit (Mo), aritmeettiset keskiarvot (ka) sekä keskihajonnat (sd). Aritmeettista keskiarvoa kutsutaan yleensä keskiarvoksi. Moodi eli tyyppiarvo kertoo missä arvossa tai luokassa esiintymistiheys on suurin. Aritmeettisella keskiarvolla kuvataan havaintojen keskimääräistä suuruutta. Keskihajonta taas ilmaisee sen, miten kaukana yksittäisen muuttujan arvo keskimäärin on aritmeettisesta keskiarvosta. (Vilka, 2007, 121 – 122, 124.)

Näiden tilastollisten perustunnuslukujen avulla analysoitiin työn imun esiintyvyyttä yksikköesimiesten vastauksissa ulottuvuuksittain. Tärkeää oli kiinnittää huomio analyysissa siihen, kuinka etäällä vastaukset keskimäärin olivat kunkin ulottuvuuden keskiarvoista. Tämä kertoi siitä, olivatko annetut vastaukset samansuuntaisia vai paljonkin toisistaan eroavia eli kokivatko yksittäiset esimiehet työn imua suurin piirtein yhtä usein vai oliko vastauksissa havaittavissa suuriakin keskinäisiä eroja. Analyysissa etsittiin vastausta siihen, oliko työn imun esiintyvyys tutkittavien joukossa pikemminkin muutamaa yksittäistä vastaajaa koskeva vai koko osallistujajoukkoa koskeva ilmiö.

Havainnointiaineiston analyysissa käsin kirjoitetut havainnointimuistiinpanot kirjattiin ensin Word tiedostoksi. Tämä Word tiedosto siirrettiin koodattavaksi Atlas.ti analyysiohjelmaan. Havainnointiaineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä ja Van Dierendonckin (2011) palvelevan johtamisen malli toimi tässä analyysikehyksenä. Koodattavat alkuperäisilmaisut olivat samalla tavoin kuin haastatteluaineistossakin eri mittaisia: pituudeltaan esimerkiksi yksi sana, useampi sana

tai lause (Elo & Kyngäs, 2008). Havainnointiaineisto analysoitiin vasta sen jälkeen, kun haastatteluaaineisto oli analysoitu. Näin voitiin myös vertailla aineistoja keskenään eli mitä samaa ja mitä eroa niissä oli havaittavissa.

Koodit havainnointianalyysissä luokiteltiin Excel ohjelman avulla. Muodostetut yläluokat olivat osittain Van Dierendonckin (2011) palvelevan johtamisen mallin mukaisia (esimerkiksi yksikköesimiesten vastuuttaminen) ja osa aineistosta esiin nousseita (vuorovaikutuksen laatu kokouksessa, kokouksen ilmapiiri, päällikön rooli). Näissä koodeina olivat esimerkiksi *päällikön rooli*, *vuorovaikutus*, *ilmapiiri*, *vastuuttaminen*. Ronkainen ym. (2011, 115) painottavat että havainnoinnin analyysissä on hyödyllistä erotella tutkijan tulkinnat ja kokemukset suorista havainnoista, siis siitä mitä sanottiin ja tehtiin konkreettisesti. Analyysissä huomioitiin se, mikä kirjatusta muistiinpanosta oli jotakin, joka todella tapahtui kokouksessa ja mikä taas tutkijan tulkintaa ja päättelyä tapahtuneesta koodaamalla ne eri värisiksi. Koska suurin huomio oli havainnoinnissa tutkittavien välisen vuorovaikutuksen tarkastelussa, tutkijan omat päätelmät ja tulkinnat havainnoimastaan olivat analyysissä keskeisessä roolissa.

5 Työn imu yksikköesimiesten työhyvinvoinnissa

5.1 Omistautuminen: työn merkityksellisyys, me-henki ja oman työn kirkas tarkoitus

Teemahaastatteluaineistossa omistautumiseen ($f = 113$) liittyviä käsityksiä ja kokemuksia esiintyi yksikköesimiehillä eniten. Omistautumiselle tyypillisiä ovat kokemukset työn merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta ja ylpeydestä sekä haasteellisuudesta jota työssä kohdataan (Schaufeli & Bakker, 2004, 295). Merkityksellisyyttä yksikköesimiehet kokivat työssään omistautumisen kokemuksista useimmin ($f = 72$) (vrt. Mauno ym., 2005). Taulukossa 2, on esitelty yksikköesimiesten työssä esiintyviä omistautumiseen liittyviä näkemyksiä ja kokemuksia.

YLÄLUOKKA	LUOKKA	ALALUOKKA
OMISTAUTUMINEN f = 113	Merkityksellisyys f = 72	<i>Merkityksellisyys itselle</i> f = 41
		<i>Merkityksellisyys lähiyhteisölle</i> f = 26
		<i>Merkityksellisyys yhteiskunnalle</i> f = 5
	Innokkuus f = 9	<i>Innostava työ</i> f = 4
		<i>Yhteinen innostus</i> f = 4
		<i>Itsensä innostaminen</i> f = 1
	Inspiraatio f = 4	<i>Erilaiset työpäivät</i> f = 3
		<i>Varajohtajien mentorina toimiminen</i> f = 1
	Ylpeys f = 18	<i>Yhteistyön kivijalan luominen</i> f = 2
		<i>Onnistuminen</i> f = 11
		<i>Me-henki</i> f = 5
	Haasteellisuus jota työssä kohdataan f = 10	<i>Positiivinen asennoituminen</i> f = 8
		<i>Työasioiden valikointi</i> f = 1
		<i>Työn ja vapaa-ajan erottaminen</i> f = 1

Taulukko 2. Omistautuminen yksikköesimiesten työssä

Merkityksellisyys itselle ($f = 41$) näkyi haastatteluaineistossa siten, että yksikköesimiehet kokivat tärkeäksi, että he saivat tehdä sellaista työtä, joka heille itselleen oli mielekästä ($f = 13$). Itselle mielekkäässä työssä oli kyse koetusta hyvästä olostä, siitä että työstä nautti ja että työssä oli mahdollisuus toteuttaa itseään. Yksikköesimiehet kuvailivat tunnetta itselle merkityksellisestä työstä esimerkiksi seuraavasti:

... sanotaan nyt et kuiteski pääsääntöisesti päivittäin tulee niitä että vitsit, tää että olipa kivaa. (Riikka)

No työhyvinvointi, kyl mä ajattelen sitä sillä tavalla, että mä viihdyn työssä et se on tärkeätä työhyvinvointia, et työ on mulle sopivaa ja viihdyn siinä työssä mitä mä teen. Eli mä tuun sillä mielellä, että on kiva herätä tähän duuniin ja tää on mun tehtävä. (Niina)

Oman työn johtaminen (f = 12) koettiin itselle merkityksellisenä. Tässä oli kyse oman johtajuuden pohdinnasta, työn ennakkoinnista ja suunnittelusta ja läsnäolon tärkeydestä:

No kyl se, että esimiehenä meil on aika vapaat kädet toimia esimiehinä siinä mielessä, et me saadaan itte päättää minkälainen esimies olen. Tietenkin on ne tietyt määräykset ja linjaukset näin, mut jokaisella on vapaus tehdä sitä työtä miten itse sen katsoo. Ja tätä saa kehittää niin paljon ku haluaa asioita saa miettiä ite miten niitä kehittää ja miten niitä toteuttaa. (Taina)

... siihen täytyy vaan tietää itse, että ei auta se, että sä viimesenä päivänä rupeet tekemään, se pitää, ennakkointi ja valmistautuminen riittävän ajoissa on aina tärkeätä. Et sitä mä oon yrittäny opetella semmosta että vähän miettiis etukäteen eikä vaan tekis sen mikä nyt on pakko. Ja jotenkin pääsis sen työmäärän ja asioitten edelle. (Liisa)

Työn vaikuttavuus (f = 7) koettiin myös merkityksellisenä itselle, sillä arjessa koettiin olevan vaikutusmahdollisuuksia. Omalla toiminnalla koettiin olevan vaikutusta niin lapsiin, perheisiin kuin päivähoidon ja perhepäivähoidon työntekijöihinkin. Koulutusryhmiin osallistuminen koettiin myös vaikuttavana asiana, kun yhteistä asiaa sai edistää omalla panoksellaan, lisätyöstä huolimatta. Tässä merkityksellisenä koettiin yksikköesimiesten yhteisen hyvän näkeminen.

Lapset olivat työn keskiössä (f = 9), vaikka yksikköesimiehet eivät kiireisessä työssä aina ehtineet osallistua lapsiryhmien ja lasten arkeen. Lapset olivat yksikköesimiesten kertoman mukaan heidän johtamistyönsä perimmäinen tarkoitus. Tästä havainnollistavina esimerkkeinä kolmen yksikköesimiehen näkemykset:

... pitää miettiä se et miksi me ollaan täällä mikä se on se meidän työn tarkoitus et ne on ne lapset, myös sillä johtajalla on nii se tärkein, eikä se, että hän on vaan, puuhastelee ja tekee hienoja taulukoita... mutta se että miksi me ollaan täällä, ni me tuotetaan palveluita, joita perhe tarvitsee ja sehän on keskiössä se lapsi. Ni sen muistaminen. (Tuula)

... mikä on merkityksellistä on se on vaan niinkun henkilökohtasella tasolla ni sillon kun on sellasia projekteja toimipisteessä jotka on tosi hauskoja, kivoja, itse aattelee et

näistä on just hyötyä lapsille, nää on tosi kivoja ja voi osallistua, ni ne on erittäin merkityksellisiä minulle. (Aino)

...tuo iloa päivään, että sillon kun ehtisi vähän välillä, kun näkee noita lapsia, kun ne puuhaa jonku, vaikka lumiukon kanssa tuolla ulkona tai pelailee keskenään ja ne nauraa, leikkii juoksee ja niillä on joku hyvä juttu menossa kun näkee sen ohimennen, ni sitten tulee se et tätä vartenhan mäkin oon täällä kuitenkin. (Niina)

Merkityksellisyys lähiyhteisölle (f = 26) näkyi työn tulosten näkemisenä (f = 6), yhteisöllisyytenä (f = 3), työyhteisön yhteisenä pohdintana ja suunnitteluna (f = 4), työn vuorovaikutteisuutena (f = 7) johtajana henkilökuntaa varten (f = 4) sekä pedagogiikan tärkeytenä (f = 2). Esimerkkinä työyhteisön pohdinnasta ja suunnittelusta oli yhdessä työstettävien uusien toimintatapojen merkityksellisyys:

Joo, ne voi olla semmosia että me ollaan saatu vaikka joku toimintatapa onnistumaan että mitä ollaan mietitty ja pohdittu ja sit se naksahdaa. Ja sillon sä saat sen hyvän mielen siitä. (Tuula)

Työn tulosten näkemisessä oli kyse sellaisista tuloksista, joiden myötä yksikköesimiehet olivat voineet auttaa lapsia tai lasten perheitä. Työn tulosten näkemiseen liittyi myös se, että sai asioita aikaiseksi ja esimerkiksi hoidettua keskeneräisen projektin loppuun. Yhteisöllisyys koettiin tärkeäksi, että johtaja tuntee lapset ja perheet ja ehtisi osallistua päiväkodin yhteisiin hetkiin aikaa vievästä hallintotyöstä huolimatta.

Johtajana henkilökuntaa varten ilmeni siten, että oli merkityksellistä luoda henkilökunnalle hyvät työolosuhteet ja palkitsevaa ja työhyvinvointia edistävää oli nähdä, että oma henkilökunta voi hyvin työssään ja tuli mielellään töihin:

Kyl mä nään sen, että ihmiset on tyytyväisiä ja ilosia, ne osaa tehdä töitä sillä lailla ja tota... et jos ne voi hyvin niin onhan se mullekin tietysti palkinto et mä voin sillon vilpittömästi et en mä oo kauheen kilpailuhenkinen mut tulee sellanen tunne et okei meillä tää homma toimii. (Petri)

Työyhteisön yhteinen pohdinta ja suunnittelu näkyi esimerkiksi hyvinä keskusteluina. Yksikköesimies Elisa kertoi luetuttavansa varhaiskasvatustietoutta kehittäviä alan artikkeleita henkilökunnallaan jolloin *niistä jää mun mielestä semmonen siemen sinne itämään*. Artikkelit toimivat siis yhteisen pohdinnan ja suunnittelun kimmokkeena. Ebbeckin ja Waniganayaken (2003, 34 – 35) mukaan varhaiskasvatuksen johtamisessa tärkeää on tiimityö, tieto ja tiedon jakaminen ja näiden kautta syntyvä yhteistyö ja

oppimisen kulttuuri. Vuorovaikutteisuuden tärkeä merkitys ilmeni aineistossa vuorovaikutteisena yhteistyönä lasten vanhempien, henkilökunnan ja kollegojen kanssa.

Merkityksellisyys yhteiskunnalle (f = 5) näkyi siten, että yksikköesimiehille oli tärkeää toimia esimerkiksi perhepäivähoidon puolustajana ja puolestapuhujana. Lisäksi lasten ja perheiden arvostaminen ja varhaiskasvatuksen yhteiskunnallisesti tärkeän tarkoituksen tiedostaminen ja sen edistäminen omassa työssä olivat yksikköesimiesten mielestä yhteiskunnalle merkityksellisiä asioita.

Innokkuutta (f = 9) omistautumisessa koettiin *innostavasta työstä* (f = 4). Koettiin että positiivisia työpäiviä oli enemmän kuin negatiivisia. *Yhteinen innostus* (f = 4) ilmeni esimerkiksi päiväkodin kehittämispäivinä. *Itsensä innostamiseen* (f = 1) liittyen yksikköesimies Taina kertoi innostavansa itse itseään jatkuvasti. Inspiroivaa (f = 4) yksikköesimiehille olivat *erilaiset työpäivät* (f = 3) ja *varajohtajien mentorina toimiminen* (f = 1).

Ylpeyttä (f = 18) omistautumisessa koettiin yhteistyön kivijalan luomisesta (f = 2) onnistumisesta (f = 11) ja me-hengestä (f = 5). Yksikköesimies Olli korosti yhteistyön kivijalan luomisen tärkeyttä henkilökunnan kanssa:

Siitä mä oon kauheen tyytyväinen ja motivoi mua kauheesti et mun ei tarte huolta kantaa siitä, että miten täällä nyt toimitaan. Et se on ne asiat on aina puhuttu ja ne on mun mielestä sellasia et ne on pitäny tehdä se pohjatyö jo paljon aikasemmin... mä oon saanu tietyllä tavalla meidän lastentarhanopettajat siihen hirveen hyvään fiilikseen et ok et lähetään puhuun et siel on vähän hankalii tilanteit tulossa, mut me pystytään aikuiset ihmiset jutteleen niistä. Et se on sellanen joka mua motivoi, mun on helppo tulla töihin. Ja se on se mun isoin juttu (Olli)

Onnistumista koettiin silloin, kun saatiin antaa tai saatiin itse positiivista palautetta tai voitiin muuten onnitella itseä hyvin tehdystä työstä. Onnistumisen tunteen sai aikaan myös se, kun oli saatu keskusteltua asiakkaiden kanssa haastava tilanne molempia osapuolia miellyttävästi tai kun työyhteisössä koettiin yhteistä onnistumista perheiden ja lasten asioihin liittyen. Onnistumisen tunteen sai aikaan myös se, kun päiväkotitoiminta sai asiakaskyselyissä hyviä tuloksia. Me-hengen luominen, me-hengen ääneen toteaminen ja tunteen vaaliminen ja ylläpitäminen arjessa loivat ylpeyttä oman yksikön yhteisöstä.

Schaufeli ja Bakker (2003, 4) ovat todenneet, että työn imussa olevat työntekijät ovat energisiä ja kokevat voivansa vastata ja käsitellä työssään eteen tulevat haasteet. Omistautumisen ulottuvuuteen liittyvä *haasteellisuus jota työssä kohdataan* (f = 10) näkyi aineistossa positiivisena asennoitumisena (f = 8), työasioiden valikoinnilla (f = 1) ja työn ja vapaa-ajan erottamisena (f = 1). Työasioiden valikointia kuvasi yksi yksikköesimies tärkeänä osaamisena, jotta ei imautuisi ei niin tärkeisiin asioihin tärkeiden asioiden jäädessä tekemättä. Positiivista asennoitumistaan kuvasi hyvin yksikköesimies Outi sanoessaan *aina niistä asioista selviää ja sillä asenteella, että mitkä täytyy tehdä, pitää tehdä, ei jäädä vellomaan ikäviin juttuihin*. Hakasen (2011, 71) mukaan tutkimuksissa on todettu, että ihmisen pysyvillä persoonallisuuden ominaisuuksilla on vain osittain työn imua selittävä vaikutus, mutta esimerkiksi optimismi on jo todettu työn imua tukevaksi yksilölliseksi voimavaraksi. Positiivnen asennoituminen haasteellisuudessa jota työssä kohdataan voi olla luontainen omasta persoonasta lähtöisin oleva tai yhtä lailla työn imun aikaansaama tunne.

5.2 Tarmokkuus: sopivan haasteellinen työ

Schaufelin ja Bakkerin (2004, 295) mukaan tarmokas työntekijä haluaa panostaa työhönsä, on sinnikäs ja haluaa selättää eteen tulevat vastoinkäymiset. Taulukossa 3 on esitelty ne aiheet, joista yksikköesimiehet kertoivat haastatteluissaan tarmokkuuteen (f = 26) sisältyvissä näkemyksissään ja kokemuksissaan.

YLÄLUOKKA	LUOKKA	ALALUOKKA
TARMOKKUUS f = 26	Työhön panostaminen f = 11	<i>Haasteista nauttiminen</i> f = 5
		<i>Itsensä kehittäminen ammatillisesti</i> f = 5
		<i>Vapaaehtoinen ekstrapäätö</i> f = 1
	Sinnikkyys f = 8	<i>Sietokyky</i> f = 3
		<i>Kokemuksen tuoma varmuus</i> f = 5
	Vastoinkäymisten selättäminen f = 7	<i>Erimielisyyksien ratkaiseminen</i> f = 6
		<i>Omien vaikutusmahdollisuuksien pohdinta</i> f = 1

Taulukko 3. Tarmokkuus yksikköesimiesten työssä

Yksikköesimiesten keskuudessa oli näkemyksiä siitä, että sopivan haasteelliseen työhön haluttiin myös panostaa (*työhön panostaminen* f = 11). Sopiva haasteellisuus työssä tarkoitti esimerkiksi sitä, että työ ruokki intoa ja paloa eikä työ ollut liian helppoa tai

tasapaksua (*haasteista nauttiminen* $f = 5$). Sopivan haasteellisessa työssä riitti pohdittavaa ja opittavaa sopivassa määrin (*itsensä kehittäminen ammatillisesti* $f = 5$). Juutin (2006, 86) mukaan työhyvinvointia lisää mielekäs työ, joka on riittävän itsenäistä ja kiinnostavaa sekä yksilöä haastavaa ja kehittävää. Kolme yksikköesimiestä, Taina, Niina ja Saara mainitsivat ammatillisesti itsensä kehittämisen tärkeänä. Saara esimerkiksi pohti omien toimintatapojen ja käytänteiden muuttamisen merkitystä aika-ajoin omaa työhyvinvointiaan edistävänä toimintana:

... jos ei muuta omia käytänteitään omia tapojaan ja muuta ni mä en tiää et voiko työhyvinvointi olla hyvää. (Saara)

Yksikköesimies Tainan ammatilliseen itsensä kehittämiseen liittyi erityisesti halu kehittää itseään johtajana itsensä haastamisen keinoin sekä lisäkouluttautuen ja opiskellen:

Mut ehkä semmonen että työssä on tarpeeksi haastetta ni se on semmonen, et sitä kautta mulle tulee into ja palo ja sit ku se on ni sitte mä voin myös mulla on myös hyvä työhyvinvointi. Se on tärkeitä. Ei saa olla liian helppoo, ei saa olla liikaa niinku semmosta tasapaksua ja jotenkin mä haluan, että tekee vähän haastaa itteensä myös taidollisesti ja osaamisen kannalta. Et jokapäivä saman junnaaminen turhauttaa ja sit se vaikuttaa heti mun työhyvinvointiin. (Taina)

Työhön panostamisesta kertoi myös se, että Tuula kertoi tekevänsä usein vapaaehtoisesti ekstrapyötä ($f = 1$) työajan ulkopuolella. Tällöin hän esimerkiksi tarkisti työpuhelimeen saapuneet puhelut ja hoiti juoksevia asioita kotoa käsin ennen varsinaisen työaikansa alkua.

Sinnikkyyttä ($f = 8$) yksikköesimiehet kertoivat esiintyvän sekä silloin kun tarvittiin *sietokykyä* ($f = 3$) paineisia työtilanteita ja epävarmuutta kohtaan että silloin kun työ ei mennyt lainkaan niin kuin oli suunnitellut. Lisäksi kerrottiin, että toisinaan päiväkodin henkilökunnan väsymys ja kiukku saattoivat purkautua yksikköesimieheen ja silloin täytyi vain johtajan ominaisuudessa kestää ja hyväksyä tämä. Sinnikkyyteen liittyi osaltaan se, että alueen yksikköesimiehet olivat jo pitkään päiväkodin johtajina tai perhepäivähoidon ohjaajina toimineita ammattilaisia, joille oli vuosien saatossa kasvanut *norsunnahkaa* (Petri) paineisia tilanteita ajatellen. Tästä *kokemuksen tuomasta varmuudesta* ($f = 5$) koettiin olevan suuri hyöty haastavissa asiakastilanteissa. Kokemuksen tuoma varmuus takasi sen, etteivät haastavat asiakastilanteet päässeet

horjuttamaan työhyvinvointia, eli muodostuneet stressaaviksi työn vaatimuksiksi (Schaufeli & Bakker, 2004). Vankka työkokemus toimi yksikköesimiehillä myös kiireahdistuksen selittäjänä. Vesterisen (2006, 8) näkemykseen työn voimavaroista nojaten voidaan tutkimusaineiston perusteella olettaa vankan työkokemuksen toimineen yksikköesimiehillä työn energisoijana. Tämä energisoija helpotti yksilötasolla kohtaamaan työn vaatimuksia, esimerkiksi haasteellisia asiakastilanteita tai kiireahdistusta.

Vastoinikäymisten selättämiseen ($f = 7$) liittyi työssä aika-ajoin vastaan tulevat erilaiset vastoinkäymiset. *Eteentulevien erimielisyyksien ratkaisemisessa* ($f = 6$) tarvittiin pohtimista ja ratkaisukykyä. Tällaisia tilanteita saattoivat olla esimerkiksi sellaiset tilanteet, joissa henkilökunta oli eri mieltä asioista tai lasten vanhemmilta oli tullut spontaani negatiivinen palaute johon yksikköesimies ei ollut mitenkään voinut valmistautua. Tässä yhteydessä yksikköesimies Outi mainitsi, että johtajan työn luonteeseen kuului se, että täytyi kestää sitä, ettei aina voinut tehdä kuten muut olisivat tahtoneet:

No kaikista inhottavinta ja ikävintä on sitten se, että kun mä tiedän, että joku vaikee asia jonka mä tiedän, että se henkilö tai ryhmä tai joku mihin se kohdistuu nii ne ei oikee oo siinä mun kanssa samoilla linjoilla tai että se on niille hankalaa, ni niitä mä pohdin sitten vähän ehkä, niin mites siinä toimitaan että, et ne on sellasia hankalia, hankalia juttuja. (Outi)

Vastoinkäymisten selättämiseen liittyi Liisalla myös *omien vaikutusmahdollisuuksien pohdinta* ($f = 1$). Haastavassa tilanteessa hän kertoi joutuvansa pohtimaan sitä, mitkä asiat olivat sellaisia asioita, joihin hän todella pystyi juuri sillä hetkellä vaikuttamaan ja mitkä taas sellaisia asioita, jotka olivat omien vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella.

5.3 Uppoutuminen: haasteina työn keskeytyminen ja uudelleen priorisointi

Uppoutunut työntekijä ei huomaa ajankulua eikä malttaisi lopettaa työtään, paneutuu ja nauttii työstään sekä kokee syvää keskittyneisyyden tunnetta (Schaufeli & Bakker, 2004, 295). Taulukossa 4 on esitetty yksikköesimiesten uppoutumiseen ($f = 17$) liittyvät haasteet ja mahdollisuudet.

YLÄLUOKKA	LUOKKA	ALALUOKKA
UPPOUTUMINEN f = 17	Ei huomaa ajankulua f = 3	<i>Työhön syventyminen f = 2</i>
		<i>Työtehtävien tekeminen työajan jälkeen f = 1</i>
	Työhön paneutuminen ja siitä nauttiminen f = 3	<i>Varhaiskasvatuksen maailmaan paneutuminen f = 1</i>
		<i>Työ vie mennessään f = 2</i>
	Syvä keskittyneisyyden tila f = 11	<i>Työn keskeytyminen työpäivän aikana f = 7</i>
		<i>Työtehtävien priorisointi lennosta f = 4</i>

Taulukko 4. Uppoutuminen yksikköesimiesten työssä

Ajan kulun unohtamiseen liittyen (*ei huomaa ajankulua* f = 3) kaksi yksikköesimiestä kertoi usein unohtavansa ajankulun syventyessään työhön (*työhön syventyminen* f = 2) tai jäädessään työajan jälkeen esimerkiksi vastaamaan kiireelliseen sähköpostiin (*työtehtävien tekeminen työajan jälkeen* f = 1) *Työhön paneutuminen ja siitä nauttiminen* (f = 3) näkyi aineistossa *varhaiskasvatuksen maailmaan paneutumisena* (f = 1) ja sillä että työ vei mukanaan (*työ vie mennessään* f = 2):

Sehän on semmonen tilanne et tekis mieli lähteä lentoon ku sehän sanotaan, se on just se flow kun tulee, posket punottaa ja on semmonen ettei meinaa housuissaan pysyä ja on ja kyl niit kokee, kyl mä koen niitä varmaan kuukausittain jossain vaiheessa enemmänkin, et mulla viikottainki voi tulla niitä hetkiä. (Tuula)

Uppoutumisessa *syvään keskittyneisyyden tilaan* (f = 11) käänteisesti liittyi yksikköesimiesten työlle tunnusomainen *työn keskeytyminen työpäivän aikana* (f = 7). Tämä työn keskeytyminen näytti siis estävän uppoutumiselle tyypillistä syvää keskittyneisyyden tilaa. Kokoukset ja palaverit keskeyttivät työpäivät ja veivät suuren osan yksikköesimiesten työajasta, olihan heidän johdettavanaan päivähoidon hajautetun organisaation mukaisesti useampi kuin yksi päiväkotitai perhepäivähoidon muoto (Halttunen, 2009). Kokouksia ja palavereja pidettiin useissa paikoissa, esimerkiksi oman yksikön eri tiloissa sekä muissa erilaisten työryhmien tapaamisiin tarkoitetuissa paikoissa. Yksikköesimiehet kertoivat työn keskeytyvän jatkuvasti työpäivän aikana

myös erilaisten vuorovaikutustilanteiden ja akuuttien asioiden vuoksi. Keskeytyksistä huolimatta he kokivat tärkeäksi olla henkilökunnalle saavutettavissa:

... oli se mikä tahansa mitä minä tässä teen niin aina saattaa joku pölähtää tuosta ovesta ja keskeyttää sen mun duunin ja sitten pitää hoitaa se tulipalo ensinnä ja sitte taas jatkaa mahdollisesti sitä omaa hommaansa mitä oli tekemässä. Et tota se on semmosta rikkonaista sanoisin. (Liisa)

Työn keskeytymiseen työpäivän aikana liittyi työhuoneen oven auki pitäminen, jolloin suunnittelemattomia vuorovaikutustilanteita tuli päivän mittaan yksikköesimiehille useita. Siitä huolimatta, että työ keskeytyi usein, koettiin, että henkilökunnan oli tärkeää saada oma esimies kiinni:

... koen kyllä tärkeeks sen että mä olen silloin kun mä olen paikalla, näis kahes talossa niin tota mä oon sitte saatavana näille työntekijöille silloin kun mä oon täällä että mä koen että tota et se on niille tärkeetä et mä en sulkeudu ovien taakse silloin kun mä et nykyään aika vähän pystyy olemaan täällä paikan päällä fyysisesti. (Outi)

Yksikköesimies Olli kertoi ratkaisseensa työn keskeytymisen haasteen niin, että hän piti työhuoneensa ovea auki pääsääntöisesti aina, mutta jos ovi olikin kiinni, henkilökunta tiesi, että häntä ei saa häiritä. *Syvää keskittyneisyyden tilaa* yksikköesimiehillä uppoutumisessa näytti estävän työn keskeytymisen lisäksi myös *työtehtävien priorisointi lennosta* ($f = 4$) akuuttien hoidettavien asioiden syrjäyttäessä vähemmän akuutit. Hoidettavien asioiden tärkeysjärjestys saattoi muuttua yhdestä puhelinsoitosta, kun kiireellisempi pikaisesti hoidettava asia täytyi hoitaa ennen työtehtävää, johon yksikköesimiehet juuri sillä hetkellä olivat keskittyneet.

5.4 Työn imun ilmeneminen kyselylomakevastauksissa

Taulukossa 5 on esitetty työn imu kyselylomakkeen kaikkien vastaajien ja kaikkia ulottuvuuksia koskevien vastausten moodit, keskiarvot ja keskihajonnat. Vastausvaihtoehtojen skaala kyselylomakkeessa oli 1 – 6. Keskiarvoja tarkastellessa on tärkeää muistaa, ettei keskiarvo yksistään ole kovin tarkka ja luotettava sijaintiluku jos aineistossa on suuria eroavaisuuksia, sillä se on herkkä yksittäisille poikkeaville havainnoille (Vilkkä, 2007, 123). Kyselylomakeaineiston vastauksissa oli jonkin verran vaihtelua ja siksi vastauksia tarkastellessa keskiarvon tarkastelun sijaan eritellään tarkemmin saatuja moodeja ja keskihajontoja.

Työn imu	Mo	ka	sd	Vastauskaala
Tarmokkuus	5	5,0	1,32	1 – 6
Omistautuminen	6	5,2	0,99	
Uppoutuminen	6	4,7	1,36	

Taulukko 5. Työn imu kyselylomakevastausten tunnusluvut

Omistautumisen ja uppoutumisen moodi eli tyyppiarvo oli 6. Useat yksikköesimiehet olivat siis valinneet omistautumisen ja uppoutumisen ulottuvuutta käsitteleviin kysymyksiin useimmiten vastausvaihtoehdon 6. Tarmokkuuden ulottuvuuden moodi oli 5. Omistautumisen ulottuvuudessa keskihajonta oli kaikkien kolmen ulottuvuuden keskihajonnoista pienin (sd = 0,99). Tämä tarkoittaa sitä, että yksikköesimiehet olivat omistautumista koskevilla vastauksillaan yksimielisimpiä. Uppoutumisessa keskihajonta oli suurin, (sd = 1,36), mutta tarmokkuuden keskihajonta ei ollut arvoltaan sitä juurikaan pienempi (sd = 1,32). Uppoutumisen ja tarmokkuuden osalta vastaukset keskimäärin erosivat toisistaan siis hieman yli yhden vastausvaihtoehdon verran. Suhteellisen pienet keskihajonnat viittaavat siihen, että yksikköesimiesten vastaukset olivat samansuuntaisia keskenään.

Omistautuminen näkyi kyselylomakevastauksissa kolmesta ulottuvuudesta merkittävimpana siinä mielessä, että sitä näytettiin koettavan useimmin. Tulos oli sama myös haastatteluaineistossa. Omistautumista mittaavien kysymysten vastausten keskiarvo oli 5,2 ja moodi 6. Kysymyksen ”Työni on mielestäni merkityksellistä ja sillä on selvä tarkoitus” vastausten keskiarvo oli tasan 6 ja keskihajonta 0 eli jokainen yksikköesimies koki työnsä hyvin merkitykselliseksi ja tärkeäksi päivittäin. Merkityksellisyys oli selvästi yleisin omistautumiseen liittyvä kokemus myös haastatteluaineistossa. Kukaan yksikköesimiehistä ei antanut omistautumisen väittämiin pienempää vastausvaihtoehtoa kuin 3. Keskihajonta (sd = 0,99) verrattuna kahteen muuhun ulottuvuuteen oli omistautumisen osalta pienin. Saatujen tilastollisten sijaintilukujen perusteella voidaan päätellä että yksikköesimiehet kokivat omistautumista työssään ainakin muutaman kerran viikossa ja jopa päivittäinkin.

Tarmokkuutta yksikköesimiehet kokivat keskimäärin muutaman kerran viikossa (ka = 5,0 ja Mo = 5). Pienin keskihajonta oli vastauksissa kysymykseen ”Tunnen itseni

vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni” ($sd = 0,65$). Yksikköesimiehet kokivat antamiensa vastausten perusteella aamuisin työhön lähtemisen olevan lähes päivittäin positiivista ja tunsivat itsensä vahvaksi ja tarmokkaaksi työssään noin muutaman kerran viikossa.

Työhön uppoutumista yksikköesimiehet näyttivät kokevan noin kerran viikossa tai hieman useammin, eivät kuitenkaan päivittäin (vastausten $ka = 4,7$ ja $Mo = 6$). Vaikka moodi on arvoltaan 6, keskiarvosta ($ka = 4,7$) ja keskihajonnasta ($sd = 1,36$) voidaan tarkemmin päätellä, että uppoutumisen osalta yksikköesimiesten vastauksissa oli suurimmat erot kahteen muuhun ulottuvuuteen nähden. Vastausten perusteella yksikköesimiehet kokivat unohtavansa kaiken muun ympärillään työskennellessään noin kerran viikossa ($ka = 4,4$ ja $Mo = 5$) ja olivat noin kerran viikossa myös täysin uppoutuneita työhönsä ($ka = 4,5$ ja $Mo = 5$). Suurin keskihajonta muodostui kysymykseen: “Minun on vaikeaa irrottautua työstäni, kun olen siihen uppoutunut” ($sd = 2,07$) ja pienin keskihajonta ($sd = 0,83$) kysymykseen: “Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.” Tämä voisi hyvin viitata siihen, että yksikköesimiehet ajoittain kaipaivat uppoutumisen tunnetta työhönsä nykyistä enemmän sekä mahdollisuutta syventyä työhön keskeytyksistä ja työn priorisoinnista lennossa huolimatta.

6 Varhaiskasvatusalueen päällikön hyödyntämät johtamiskäytännöt

6.1 Johtamiskäytännöt olivat palvelevan johtamisen mallin mukaisia

Varhaiskasvatusalueen päällikkö *Hanna* (nimi muutettu) hyödynsi johtamisessaan Van Dierendonckin (2011) palvelevan mallin mukaisia johtamiskäytäntöjä. Näitä olivat vastuuttaminen, voimaannuttaminen ja yksilöiden kehittäminen sekä myötäeläminen. Muut kolme Van Dierendonckin (2011) palvelevan johtamisen malliin kuuluvaa osaa vastuuttamisen, voimaannuttamisen ja yksilöiden kehittämisen sekä myötäelämisen lisäksi ovat nöyryys, aitous ja suunnannäyttäminen. Näitä kolmea palvelevan johtamisen ominaispiirrettä ei tutkimusaineistosta ollut suoraan löydettävissä. Kuviossa 2 on esitetty kokoavasti ne varhaiskasvatusalueen päällikön hyödyntämät johtamiskäytännöt, joita haastatteluaineistosta ja aluekokouksen havainnoinnista oli löydettävissä. Yksityiskohtaisemmin näitä kolmea johtamiskäytäntöä ja niiden sisältöjä päällikön ja yksikköesimiesten näkökulmista esitellään seuraavaksi.



Kuva 2. Varhaiskasvatusalueen päällikön hyödyntämät johtamiskäytännöt

6.2 Yksikköesimiesten vastuuttamisen merkitys

Van Dierendonck (2011) tarkoittaa vastuuttamisella dynaamista ja alaisille räätälöityä työtä, jossa alaisten kyvyt, tarpeet ja panos on huomioitu. Alaiset ovat tietoisia siitä, mitä palveleva johtaja heiltä ja heidän työltään odottaa. Varhaiskasvatusalueen päällikkö kertoi runsaasti *vastuuttamiseen* ($f = 40$) liittyviä johtamiskäytäntöjä. Taulukossa 6 on kerrottu vastuuttamisesta päällikön näkökulmasta. Tutkimusraportissa päällikön näkemysten yhteydessä on ilmoitettu yläluokan ja luokkien frekvenssit, mutta

yksikköesimiesten näkökulmasta johtamiskäytäntöjä tarkastellessa frekvenssit on ilmoitettu myös alaluokkien osalta. Näin siksi, että yksikköesimiesten keskuudessa näkemysten esittäjiä oli useampi kuin yksi ja siksi oli mielenkiintoista tarkastella kuinka monta kertaa näkemykset heidän joukossaan esiintyivät.

YLÄLUOKKA	LUOKKA	ALALUOKKA
Päällikkö / VASTUUTTAMINEN f = 40	Yksikköesimiesten osallistaminen f = 24	<i>Yksikköesimiesten vastuualueet</i>
		<i>Kokoukset vuorovaikutusta varten</i>
		<i>Osallisuuden vaaliminen</i>
		<i>Osallisuuden merkitys</i>
	Työskentelyvapauden antaminen f = 16	<i>Antaa työskentelyrauhan</i>
		<i>Johtajana luottamuksellinen</i>
		<i>Luottamuksen merkitys</i>
		<i>Yhteisesti sovitun noudattaminen</i>

Taulukko 6. Päällikön näkemys vastuuttamisesta

Päällikkö liitti vastuuttamiseen *yksikköesimiesten osallistamisen* (f = 24) ja *työskentelyvapauden antamisen* (f = 16). Päällikön johtamiseen kuului, että hän jakoi yksikköesimiehille omia vastuualueita (*yksikköesimiesten vastuualueet*). Yksikköesimiehillä oli aina jokin vastuualue ensisijaisesti vastuullaan (esimerkiksi jonkin tietyn toiminnan määrärahat, pedagogiikka, varhaiskasvatussuunnitelmatyö, henkilöstöasiat, asiakkaat) ja tavoitteena oli, että jokainen yksikköesimies pääsi työssään vaikuttamaan omalta paikaltaan varhaiskasvatusalueen yhteiseksi hyväksi.

Päällikön johtamisessa oli tärkeää, että *kokoukset* olivat nimenomaan *vuorovaikutusta varten* ja hän korosti yhteisen keskustelun ja pohdinnan tärkeyttä. Yhteinen keskustelu sisälsi päällikön mukaan luonnollisesti myös kriittisyyden aspektin ja päällikkö mielellään hyväksyi tämän. Hän toivoi, että kun yhdessä keskustellaan, niin myös päädytään ratkaisuun, josta sitten yhteisesti pidetään kiinni. Päällikön tavoite oli saada jokainen työyhteisön jäsen aidosti kertomaan mielipiteensä ja ideansa ääneen ja osallistumaan yhteiseen keskusteluun. Kaikkien mielipiteet hän koki arvokkaiksi. Hän kertoi hyödyntävänsä aluekokouksissa esimerkiksi kommenttikierroksia, jotka olivat osallistamista tukevia.

Havainnoidussa aluekokouksessa vastuuttaminen ja sen osana *kokoukset vuorovaikutusta varten* näkyivät käytännössä. Vastuuttaminen kokonaisuudessaan oli aluekokouksessa jaetun johtamisen mallin mukaisesti sekä delegointia että myös yhteiseksi tekemisen prosessi (Ropo ym., 2005; Spillane, 2005). Monille kokouksessa käsiteltäville asioille oli ennalta sovitut omat alustajansa yksikköesimiesten joukosta. Yksikköesimiehet olivat ottaneet selvää tai hoitaneet jonkin tietyn vastuualueen ennen kokousta ja kertoivat siitä kokouksessa muille tarkemmin tai toivat aiheen muuten yhteiseen keskusteluun. He myös toivat kaikille tietoa erilaisista työryhmistä, joihin olivat osallistuneet. Yksikköesimiehistä erityisesti Liisa ja Niina mainitsivat aluekokouksien olevan toimivia: Liisa kertoi olevansa tyytyväinen siihen, että kokoukset olivat tarpeeksi napakoita ja sopivin väliajoin ja Niina kertoi pitävänsä kokousrakenteesta, jämäkästä käsittelytavasta, päällikön hyvästä etukäteisperehtyneisyydestä ja että yhteistä vuorovaikutusta kokouksissa tapahtui sopivissa määrin.

Aluekokouksessa varhaiskasvatusalueen päälliköllä oli puheenjohtajan rooli. Tämän myös kaikki yksikköesimiehet tiedostivat. Puheenjohtajan roolista huolimatta päällikkö ei ollut kokouksessa vastausautomaatti, vaan haastoi yksikköesimiehet kanssaan pohtimaan. Hänellä oli tarkka käsitys kokouksessa käsiteltävistä asioista, niiden järjestyksestä, tärkeysjärjestyksestä ja kokouksen ajankäytöstä. Kokouksen puheenjohtajan rooliin kuului, että päällikkö nivoi aina lopuksi yhteen käydyn keskustelun. Jos yhteiseen ratkaisuun pääseminen oli hankalaa, hän oli napakan ystävällinen lopettaessaan yhteisen keskustelun esimerkiksi ajankäytöllisistä syistä ja tiivistä, miten edetään. Napakkuus näkyi myös keskustelurauhan ylläpitämisessä: välillä hän muistutti kaikkia siitä, kenen vuoro oli kertoa ajatuksensa ääneen, jos käsiteltävä aihe aiheutti paljon keskustelua varsinaisten puheenvuorojen ulkopuolella. Päälliköllä oli kokouksessa yhteisestä mielipiteiden ja ajatusten vaihdosta huolimatta kokonaisvastuu ja viimeinen sana.

Varhaiskasvatusalueen päällikkö vaali johtamisessaan osallisuutta (*osallisuuden vaaliminen*) ja korosti osallisuutta johtamisen osana (*osallisuuden merkitys*). Vaikka osallisuutta ei erikseen Van Dierendonckin (2011) mallissa mainita, näyttäisi se varhaiskasvatusalueen päällikön kertoman mukaan olevan luonnollinen vastuuttamiseen kuuluva osa varhaiskasvatusalueella. Osallisuuden vaalimiseen varhaiskasvatusalueen

päällikkö koki kuuluvan erityisen olennaisesti sen, ettei ketään saanut jättää työyhteisön ulkopuolelle ja että hän oli tästä kokonaisvastuussa. Osallisuuteen liittyen varhaiskasvatusalueen päällikkö puhui mukaan ottamisen ajatuksesta, siis siitä, että jokaisen yksikköesimiehen osaaminen oli tärkeää saada hyödyntämään työyhteisön kaikkia osapuolia:

...ei sellanen ajatus vaan että tää on vaan mun päässäni tämä viisaus ja ajatus vaan että tää on tämmöstä parviälyä, että se syntyy sellasesta niinkun yhteenhiileen puhaltamisesta (Hanna)

Vastuuttamiseen liittyi päällikön kertoman mukaan olennaisesti myös yksikköesimiehille *työskentelyvapauden antaminen* ($f = 16$). Tässä *työskentelyrauhan antaminen, luottamuksellisuus johtajana, luottamuksen merkitys ja yhteisesti sovitun noudattaminen* esiintyivät päällikön kertomassa ja havainnoidussa aluekokouksessa. Aluekokouksessa *työskentelyvapauden antaminen* näkyi muun muassa niin, että usein yhteisesti aikaansaatu päätös oli toiminnan raami ja yksiköittäin käytänteet saivat jonkin verran erota toisistaan, kunhan noudatettiin yhteisesti sovittua linjaa ja toimittiin varhaiskasvatuksen tavoitteiden suuntaisesti.

Hakanen (2011) ja Juuti (2016) ovat todenneet omatoimisen työotteen vaalimisen tärkeäksi palvelevan johtajan johtamistehtäväksi. Varhaiskasvatusalueen päällikkö kertoi näkemyksensä liittyvän siihen, ettei itsekään lainkaan arvosta johtamistapaa jossa puuscutetaan koko ajan niskaan, kysellään ja varmistellaan. Vapaudesta huolimatta yhteisistä pelisäännöistä, periaatteista ja tavoitteista oli tärkeää pitää kiinni (*yhteisesti sovitun noudattaminen*). Vastuuttamisen mahdollistavana periaatteena päällikön mukaan oli se, että asiat hoidettiin ajallaan ja tehtiin se mikä oli luvattu. Tämä kosketti kaikkia osapuolia. Palvelevan johtamisen voidaankin nähdä perustuvan sosiaaliselle vastuulle (Hakanen ym., 2012, 11). *Yhteisesti sovitun noudattamisessa* varhaiskasvatusalueen päällikkö piti Helsingin varhaiskasvatuksen visiota ensiarvoisen tärkeänä tavoitteena, sillä visio korosti varhaiskasvatuksessa lapsen merkitystä tärkeimpänä tavoitteena. Yksikköesimiehillä oli päälliköltä annetut vapaat kädet tehdä ja toteuttaa, kunhan heillä säilyi tämä visio kirkkaana mielessä:

... mä annan hyvin vapaat kädet niinkun tehdä ja kokeilla ja kun ne menee siihen suuntaan että stadissa on kilffaa olla snadi ja et me tiedetään mitkä on meidän

tavoitteita niin kun ne toimet suuntautuu siihen ni ihan, niinku kattona taivas, ihan vapaus tehdä... (Hanna)

Luottamuksen merkitys vaikutti olevan tärkeässä osassa mitä tuli osallisuuteen. Päällikön mukaan luottamukselle pohjautui se, haluttiinko omaa osaamista tuoda yhteiseen käyttöön. Varhaiskasvatusalueen päällikön mielestä hänen tehtävänsä esimiehenä oli luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen sekä sen vaaliminen (*luottamuksellisuus johtajana*). Tämä on yksi olennainen osa-alue jaetun johtamisen muotoutumisessa myös Juutin (2016) mukaan. Päällikön kertoman mukaan hänen luottamuksellisenä johtajana tuli tehdä töitä ansaitakseen alaistensa luottamus. Luottamuksellinen johtaja ei hänen mukaansa myöskään käyttäytynyt ennalta-arvaamattomasti tai luonut kynnystä alaistensa ja itsensä väliin.

Varhaiskasvatusalueen päällikkö oli huomannut, että kun hän antoi luottamuksensa yksikköesimiehille sekä valtuudet tehdä ratkaisuja, nämä synnyttivät lisää halukkuutta yksikköesimiesten keskuudessa ottaa vastuuta ja mahdollistivat myös työskentelyrauhan. Päällikön luottamus yksikköesimiehiin tuntui olevan jo korkealla tasolla, sillä päällikkö kertoi luottamuksestaan muun muassa seuraavasti:

Ja jos mä ajattelen omaa porukkaani ni ne on kyllä sen luottamuksen arvoisia. (Hanna)

Myös yksikköesimiesten keskuudessa koettiin, että varhaiskasvatusalueen päällikön johtamiskäytäntöinä olivat näkyvästi *vastuuttamiseen* ($f = 80$) liittyvät johtamiskäytännöt (taulukko 7. Yksikköesimiesten näkemys päällikön vastuuttamisesta). Yksikköesimiehet olivat päällikön kanssa yhtämielisiä siitä, että heillä oli *vapaus toimia yksikköesimiehenä* ($f = 26$) ja heitä osallistettiin (*yksikköesimiesten osallistaminen* $f = 17$). *Vapaus toimia yksikköesimiehenä* näkyi yksikköesimiesten kertomana *yhteisesti sovitun noudattamisena* ($f = 1$), päällikön luottamuksena yksikköesimiehiin ($f = 14$), *yksikköesimiesten arvostamisena* ($f = 4$) ja *työskentelyrauhan antamisena* ($f = 7$).

Yksikköesimiesten osallistaminen ($f = 17$) ilmeni yksikköesimiesten kertomassa vastuualueina (*yksikköesimiesten vastuualueet* $f = 2$) ja jaetun johtamisen toimintatapana (*toimintatapana jaettu johtaminen* $f = 15$). Päällikön tavan johtaa kiteytti yksikköesimies Taina:

Hän ei oo semmonen, hänen johtamistyyli ei oo semmonen kyttääminen ja pienistä asioista naputtaminen vaan niinku just semmonen delegointi ja vastuunantaminen jotenki. (Taina)

YLÄLUOKKA	LUOKKA	ALALUOKKA
Yksikköesimiehet / VASTUUTTAMINEN f = 80	Vapaus toimia yksikköesimiehenä f = 26	<i>Yhteisesti sovitun noudattaminen f = 1</i>
		<i>Luottamus yksikköesimiehiin f = 14</i>
		<i>Yksikköesimiesten arvostaminen f = 4</i>
		<i>Työskentelyrauhan antaminen f = 7</i>
	Yksikköesimiesten osallistaminen f = 17	<i>Yksikköesimiesten vastualueet f = 2</i>
		<i>Toimintatapana jaettu johtaminen f = 15</i>
	Kehitysehdotuksia vastuuttamiseen f = 37	<i>Enemmän mahdollisuutta yhteiseen pohdintaan ja yhteydenpitoon f = 7</i>
		<i>Useammin uusien lasten sijoituskokouksiin f = 8</i>
		<i>Enemmän kentälle jalkautumista f = 11</i>
		<i>Tietoisuus siitä missä mennään f = 11</i>

Taulukko 7. Yksikköesimiesten näkemys päällikön vastuuttamisesta

Yksikköesimiehillä oli vastuuttamiseen liittyen *kehitysehdotuksia* (f = 37). He toivoivat *enemmän mahdollisuutta yhteiseen pohdintaan ja yhteydenpitoon* (f = 7), päällikön läsnäoloa *useammin uusien lasten sijoituskokouksiin* (f = 8), *enemmän kentälle jalkautumista* (f = 11) yksikköesimiesten päiväkoteihin ja perhepäivähoitoon. Varhaiskasvatusalueen päällikkö kertoi tiedostaneensa, että häntä kaivattiin vierailemaan alueen yksiköissä säännöllisemmin. Yksikköesimiehet pohtivat sitä, vastuuttaako päällikö heitä jopa liikaa jaetun johtamisen tavoin ja onko hän kartalla siitä missä yksikköesimiesten työssä mennään (*tietoisuus siitä missä mennään* f = 11). Tässä pohdinnassa palataan siihen, mistä näkökulmasta jaettua johtamista lopulta tarkastellaankaan (Ropo ym., 2005; Spillane, 2005), onko se delegointia vai yhteiseksi tekemisen prosessi.

6.3 Voimaannuttaminen ja yksilöiden kehittäminen vastuuttamisen mahdollistajana

Van Dierendonckin (2011) palvelevan johtamisen mallissa voimaannuttaminen ja yksilöiden kehittäminen nähdään tarkoittavan alaisten aktiivisen, aloitteellisen ja itsevarman työotteen vaalimista sekä henkilökohtaisen pystyvyydentunteen tukemista. Palvelevasta johtajasta välittyy, että hän arvostaa ja kannustaa alaisiaan kehittymään.

Voimaannuttamiseen ja yksilöiden kehittämiseen (f = 15) varhaiskasvatusalueen päällikön mukaan liittyi *yksikköesimiesten ratkaisukyvyyn vaaliminen* (f = 8), *innostuksen vaaliminen* (f = 4) ja *palautteen ja palkitsemisen merkityksen tiedostaminen* (f = 3). Taulukossa 8 on esitelty tarkemmin päällikön näkemykset voimaantumiseen ja yksilöiden kehittämiseen liittyen.

YLÄLUOKKA	LUOKKA	ALALUOKKA
Päällikkö / VOIMAANNUTTAMINEN JA YKSILÖIDEN KEHITTÄMINEN f = 15	Yksikköesimiesten ratkaisukyvyyn vaaliminen f = 8	<i>Näkemyks yksilöiden ratkaisukyvyystä</i>
		<i>Antaa erittäin harvoin valmiita ratkaisuja</i>
	Innostuksen vaaliminen f = 4	<i>Innostuminen lähtee yksilöstä</i>
		<i>Innostamista olisi oltava arjessa vielä enemmän</i>
	Palautteen ja palkitsemisen merkityksen tiedostaminen f = 3	<i>Palaute työhyvinvoinnin tukemisessa</i>
		<i>Extempore työyhteisöjen palkitseminen</i>

Taulukko 8. Päällikön näkemys voimaannuttamisesta ja yksilöiden kehittämisestä

Yksikköesimiesten ratkaisukyvyyn vaaliminen (f = 8) näkyi päällikön näkemyksenä siitä että *yksilöillä on ratkaisukyky* ja että *päällikkö antaa erittäin harvoin tämän vuoksi valmiita ratkaisuja eteentuleviin haasteisiin*:

... mulla on itelläni hyvin voimakas ajatus tämmöisestä jaetusta johtajuudesta, yhteisöllisestä johtajuudesta, coachaamisesta, semmosesta et mä ajattelen, että mä haluan saada sen porukan siihen mukaan niin mä en anna tai mä annan erittäin harvoin valmiita ratkaisuja. (Hanna)

Vaikka palvelevan mallin osa, nöyryys, ei tutkimusaineistossa suoraan ollut löydettävissä, sen voi nähdä liittyvän siihen, että päällikkö arvosti yksikköesimiesten ratkaisuehdotuksia ja ideointia, eikä kokenut itsellään olevan automaattisesti parhaita vastauksia. Hakasen ym., (2012) tutkimuksen mukaan työntekijöiden työ oli sitä itsenäisempää ja kehittävämpää mitä enemmän he havaitsivat organisaatiossaan palvelevaa johtamista. Varhaiskasvatusalueen päällikkö piti tehtävänään vaalia yksikköesimiesten ratkaisukyvyn vaalimista kaikin mahdollisin tavoin:

Mä haastan sen toisen osapuolen miettimään, kun mä ajattelen ja mä uskon, että pääsääntöisesti ne ratkaisut on sillä ihmisellä tai sillä ryhmällä itsellään. Ni mä en haluu lähteä siihen, että mä sanon, että nyt se tehdään näin. Koska mä haluan, että ihmiset ite niinkun osallistuu siihen mietintään, että miten tää on järkevää tehdä ja sitä kautta ihmiset myöskin siihen sitoutuu. Niin mä en haluu olla varhaiskasvatusalueen päällikkönä semmonen vastausautomaatti. (Hanna)

Innostuksen vaalimisessa ($f = 4$) päällikkö korosti erityisesti sitä, että *innostus lähtee yksilöstä*, eli että ei ole mahdollista liimata innostusta yksilön päälle pelkästään johtamisella. Hänen mukaansa innostuneet yksilöt olivat aktiivisia yhteiseen hyvään panostajia. Hän kuitenkin tiedosti oman roolinsa innostajana ja ajatteli, että yksikköesimiesten *innostamista olisi oltava arjessa vielä enemmän*. Hän kertoi huomanneensa, että innostusta on omassa yksikköesimiesten porukassa kyllä liikkeellä ja että se tuntui ihanalta, kun innostusta syntyi. Jopa niin, ettei hänen aina tarvinnut vetää ja innostaa vaan *se porukka niin kuin kuhisee siellä itsekseenkin*. Varhaiskasvatusalueen päällikkö totesi, että hänen roolinsa innostajana oli silti tärkeä. Hän kertoi olevansa ikään kuin innostuksen alulle laittaja sekä sen tukija.

Voimaannuttamiseen ja yksilöiden kehittämiseen liittyi päällikön kertomassa *palautteen ja palkitsemisen merkityksen tiedostaminen* ($f = 8$). *Palaute* oli työhyvinvoinnin tukemista ja *extempore palkitsemisesta*. Varhaiskasvatusalueen päällikkö tiedosti palautteen antamisen merkityksen yksikköesimiesten työhyvinvoinnille ja sen, että ihmisten ja heidän työpanoksensa huomioiminen arjessa oli hyvin tärkeää. Tarvittaessa hän antoi korjaavaa palautetta. *Extempore palkitsemisella* hän oli palkinnut yksikköesimiehiä elokuvalipuilla hyvin hoidetusta työstä.

Yksikköesimiesten näkemys päällikön voimaannuttamisesta ja yksilöiden kehittämisestä oli se, että päällikkö *tuki yksikköesimiesten omatoimisuutta* ($f = 17$) antoi

pääasiassa positiivista palautetta (*palautteen ilmeneminen* $f = 37$), oli saatavilla tarvittaessa (*päällikkö saatavilla* $f = 30$), antoi tukea (*tuen ilmeneminen* $f = 37$). Yksikköesimiehet kokivat saavansa tukea myös kollegoiltaan ja varajohtajiltaan (*muut tuen muodot* $f = 15$). Taulukossa 9 on esitetty yksikköesimiesten näkemykset päällikön voimaannuttamisesta ja yksilöiden kehittämisestä.

YLÄLUOKKA	LUOKKA	ALALUOKKA
Yksikköesimiehet / VOIMAANNUTTAMINEN JA YKSILÖIDEN KEHITTÄMINEN $f = 136$	Yksikköesimiesten omatoimisuuden tukeminen $f = 17$	<i>Näkemyks yksikköesimiesten ratkaisukyvystä</i> $f = 11$
		<i>Itsenäinen päätösvalta</i> $f = 6$
	Palautteen ilmeneminen $f = 37$	<i>Palauteareenat</i> $f = 7$
		<i>Positiivinen palaute</i> $f = 19$
		<i>Palautteen riittävyys</i> $f = 11$
	Päällikkö saatavilla $f = 30$	<i>Tavoittaa tarvittaessa</i> $f = 7$
		<i>Yksikköesimiesten itsenäinen työskentelyote</i> $f = 23$
	Tuen ilmeneminen $f = 37$	<i>Haasteelliset tilanteet</i> $f = 22$
		<i>Varmistaminen ja muutostilanteet</i> $f = 14$
		<i>Tuen kaipaus</i> $f = 1$
	Muut tuen muodot $f = 15$	<i>Yhteistyö varajohtajien kanssa</i> $f = 2$
		<i>Kollegiaalinen tuki</i> $f = 13$

Taulukko 9. Yksikköesimiesten näkemys päällikön voimaannuttamisesta ja yksilöiden kehittämisestä

Yksikköesimiesten omatoimisuuden tukemiseen ($f = 17$) liittyen vallalla oli näkemys siitä, että päällikkö ei ollut ideoita torppaava esimies, vaan esimies joka suhtautui myönteisesti, hyväksyen ja rohkaisevasti hyvin perusteltuihin yksikköesimiesten omiin ehdotuksiin (*näkemyks yksikköesimiesten ratkaisukyvystä* $f = 11$ ja *itsenäinen päätösvalta* $f = 6$). Olli kertoi itsenäisestä päätösvallastaan ja päällikön omatoimisuuden tukemisesta näin:

...jos mun ihan omasta työvinkkelistä ni mä saan oikeestaan niinku mä oon aina et jos mulla on vaan hyvin perusteltu asia ja mä oon miettiny etukäteen ja mä ajattelen et se menis näin ni en muista et olis (päällikkö) sanonu et ei tehä kuule noin. (Olli)

Yksikköesimiehet kertoivat saavansa palautetta (*palautteen ilmeneminen* $f = 37$) lähinnä kokouksissa, kehittämisspäivillä ja kehityskeskusteluissa (*palauteareenat* $f = 7$). Varhaiskasvatusalueen päällikön palaute koettiin olevan yleensä *positiivista palautetta* ($f = 19$). Päälliköltä saatu positiivinen palaute sai aikaan positiivisen ketjureaktion, kun palaute jaettiin edelleen eteenpäin. Palautetta sai liittyen esimerkiksi työtehtäviin, onnistuneeseen työsuoritukseen, ideointiin, vastuutehtäviin tai hyvään yritykseen liittyen. Hyväksi palautteeksi koettiin toisalta myös se, että sai tehdä työtä omalla tavallaan ja niin kuin sen itse koki hyväksi, ilman että päällikkö puuttui liikaa. Sekin koettiin palautteeksi, jos ei päällikön taholta tullut huonoa palautetta. Yksikköesimiehet kokivat että he saivat palautetta arjessa yleensä riittävästi (*palautteen riittävyys* $f = 11$).

Yksikköesimiesten keskuudessa oli näkemys että *päällikkö oli hyvin saatavilla* ($f = 30$) silloin kun häntä tarvitsi (*tavoittaa tarvittaessa* $f = 7$). Hakasen (2011, 46) mukaan palvelevan johtamisen luonteeseen kuuluu antaa tilaa erillisyydelle ja yhteydelle ja valmentaa ja tukea tarvittaessa.

Suurin osa yksikköesimiehistä koki saavansa päälliköltä tukea (*tuen ilmeneminen* $f = 37$) sitä tarvitessaan. Yksikköesimies Niina kiteyttikin tämän tunteen:

Kyllä mä luottaa voin. Mä voin luottaa, että hän niinku ottaa kantaa ja on mun tukena oikealla tavalla. (Niina)

Kaikkien yksikköesimiesten työote oli lähtökohtaisesti hyvin itsenäinen (*yksikköesimiesten itsenäinen työote* $f = 23$). Haastaviksi koetut tilanteet olivat poikkeus siitä, tarvittiinko päällikön tukea. Tämäntapaisia tilanteita ei yksikköesimiesten kertoman mukaan tosin tullut vastaan enää kovinkaan usein. Haastavia tilanteita (*haasteelliset tilanteet* $f = 22$) olivat esimerkiksi tilanteet, joissa yksikköesimiehet halusivat varmistusta päätettävästä asiasta etukäteen ja saada päälliköltä tukea tilanteissa jotka liittyivät esimerkiksi joko henkilöstöasioihin, asiakkaiden tyytymättömyyteen tai omaan työssäjaksamiseen (*varmistaminen ja muutostilanteet* $f = 14$):

... jos on oikein joku tosi paha paikka tai asiakkailta jos on tullu jotain ni siinä niis tilanteissa tietysti aina oon Hannan kanssa juttusissa, mutta tota kyl mä koen et mä Hannalta sitte saan sen tuen ja tota semmosen turvan sillon kun sitä tarviin... tai sitte jos on henkilökunnan kanssa on joku semmonen isompi juttu et et ne täytyy olla sitte sellasia isoja ja radikaaleja ni et sillon (Outi)

... ne oli sellasii tilanteita et vaikka ne oli tosi haastavia ja niissä oli tosi vakavia asioita mut me niinku yhdessä, hän otti niinku sen johtajan roolin ja mä koin että mä sain sit hyvän tuen ja niissä kävi tosi hyvin sit loppupeleissä et niinku siinä oli semmonen molemminpuolinen tai mä koin et siinä oli semmonen molemminpuolinen arvostus, hän arvosti mua siinä ja minä hänen (Taina)

Gilbreathin (2004, 96) mukaan työntekijät voivat työssään paremmin, kun he saavat itsenäisyyttä ja vastuuta. Esimiehen rooli on olla työntekijöiden itsenäisen työtteen tukija. Käytännössä varhaiskasvatusalueen päällikön tuki oli mahdollisuus keskusteluun jonkin askarruttavan asian tai tilanteen tiimoilta, ilme tai ele haastavassa asiakastilanteessa jossa päällikkö oli mukana, kannustaminen muutoksissa ja uudistuksissa, kehittämispäivissä vierailu tai lisäkouluttautumiseen kannustaminen ja lisäkouluttautumisen arvostaminen. Yksikköesimies Aino koki, että päällikkö ei puuttunut hänen tekemiseensä juurikaan (*tuen kaipaus* $f = 1$). Tästä välittyi se, että Aino olisi kaivannut enemmän tukea ja päällikön läsnäoloa arkeensa nykyistä enemmän.

Varhaiskasvatusalueen päällikön tuen sijaan (*muut tuen muodot* $f = 15$) arjessa yksikköesimiehet tukeutuivat usein kollegiaaliseen tukeen ($f = 13$) tai tekivät yhteistyötä varajohtajien kanssa ($f = 2$). Opetusalan ammattijärjestö OAJ:n ja Lastentarhanopettajaliiton teettämän tutkimuksen (Päiväkodin johtaja-kysely, 2017) mukaan kunnalliset ja yksityiset päiväkodin johtajat ($n = 489$) kokivat yhtä lailla saavansa tukea työhönsä kollegoiltaan ja varajohtajiltaan. Yksikköesimiehet kokivat kollegiaalisen tuen tärkeänä ja itseä palkitsevana asiana. Yksikköesimiehet kokivat helpottavaksi sen, että kollegalta oli mahdollista kysyä neuvoa matalalla kynnyksellä:

Meillä on hirveen hyvä tää kollegiaalinen tämmönen verkosto tässä, että sitte aina vähän vanhemmalta työkaverilta tai pitempään tehneeltä kysyn asioita, jos totaniin tarvii ja tietysti sitä nyt jo saa olla välillä semmonen joka saa jo auttaa toisiaki ku on ollu kuitenkin jo sen verran pitkään. (Liisa)

Sitte meillä on kyllä aika hyvä tää lähialueen kollegiaalinen tuki. Niii, että me ei ehkä sillätavalla sit vaivata sitte häntä (päällikköä), ku mä jotenkin sitte aattelen sitäki et tavallaan niitä asioita mitä me voidaan tässä sopia, ni miks mä vaivaisin häntä, ku hänellä on sitä omaakin työtä, että me voidaan tässä sit miettiä mitä kannattaa tehdä. (Elisa)

Voimaannuttaminen ja yksilöiden kehittäminen oli aineistossa hyvin läheisesti sidoksissa vastuuttamisen johtamiskäytäntöön. Vastuuttaminen oli se *mihin* pyrittiin ja voimaannuttaminen ja yksilöiden kehittäminen paitsi kehittivät yksilöiden

aloitteellisuutta ja itsevarmuutta myös *edesauttoivat* sitä, että vastuuttaminen käytännössä toteutui.

6.4 Myötäelävä varhaiskasvatusalueen päällikkö

Taulukossa 10 on esitetty varhaiskasvatusalueen päällikön näkemyksiä *myötäelämisestä* ($f = 8$). Varhaiskasvatusalueen päällikkö piti tärkeänä johtamisessaan sitä että hänellä oli *herkkä ote johtamisessa* ($f = 5$) ja hän korosti johtamisessaan *inhimillisyyttä ja sensitiivisyyttä*. Varhaiskasvatusalueen päällikkö halusi ehdottomasti olla yksikköesimiehille käytettävissä (*halu olla käytettävissä*). Spearsin (1995) mallissa kuunteleminen on ensimmäinen mainittu palvelevan johtamisen osa-alue, kun taas Van Dierendonckin (2011) mallissa kuuntelemista ei ole erikseen mainittu. Kuuntelemisen voi kuitenkin nähdä sisältyvän Van Dierendonckin (2011) mallissa myötäelämisen osa-alueeseen. Varhaiskasvatusalueen päällikkö piti johtamiskäytännöissä erityisen tärkeänä Spearsin (1995) palvelevan johtamisen malliin sisältyvän kuuntelemisen tavoin yksikköesimiesten *kuuntelemista ja kuulemista*:

Ja hirveen helpostihan ajatellaan et johtajuuteen kuuluu se, että et puhutaan mutta juurikin se, että et kuuntelee ja aidosti kuulee mitä sanotaan, on mun mielestä kuitenkin ihan johtajuuden ydintä. (Hanna)

YLÄLUOKKA	LUOKKA	ALALUOKKA
Päällikkö / MYÖTÄELÄMINEN $f = 8$	Herkkä ote johtamisessa $f = 5$	<i>Inhimillisuus ja sensitiivisyys</i>
		<i>Halu olla käytettävissä</i>
		<i>Kuunteleminen ja kuuleminen</i>
	Myötäeläminen käytännössä $f = 3$	<i>Mittarit työhyvinvoinnin seuraamisessa</i>
		<i>Sähköpostin suodattaminen</i>

Taulukko 10. Päällikön näkemys myötäelämisestä

Päällikölle *myötäeläminen käytännössä* ($f = 3$) oli muun muassa valmiiden mittareiden, esimerkiksi yksiköissä säännöllisin väliajoin toteutettujen asiakaskyselyjen käyttäminen paitsi kyselyinä myös mittareina siitä, miten asiat yksiköissä sujuivat (*mittarit työhyvinvoinnin seuraamisessa*). Varhaiskasvatusviraston työhyvinvoinnin toimintasuunnitelman (2015 – 2016) mukaisesti yksi esimiehen tärkeistä

työhyvinvointia tukevista tehtävistä on työntekijöiden terveydestä ja työkykyä tukevasta työilmapiiristä huolehtiminen. Päällikkö kertoi myös toimivansa ennakoivasti yksikköesimiesten työtaakkaa helpottaen suodattamalla sähköpostia (*sähköpostin suodattaminen*) ja lähettämällä yksikköesimiehille näin vain merkityksellisimmät ja tarpeelliset sähköpostit.

Myötäelämisessä (taulukko 11) yksikköesimiehet kokivat päällikön olevan *luotettava* (*luotettavuus* $f = 6$) sekä *luonteensa* ($f = 1$) että *käytöksensä* puolesta ($f = 5$). Parrisin ja Peacheyn (2013) tutkimuksen mukaan palveleva johtaminen voi luoda luottavaisen, oikeudenmukaisen ja auttavaisen kulttuurin organisaatioon. Tällaisessa organisaatiossa myös yksilöiden työhyvinvointi ja tehokkuus näyttäisivät parantuvan. *Luotettavuus* ilmeni yksikköesimiesten mukaan muun muassa siten, että päällikkö ei koskaan puhunut asioita eteenpäin, ei käyttäytynyt ennalta-arvaamattomasti tai nöyryyttänyt ketään, purkanut kiukkaa alaisiinsa tai kohdellut ikävästi.

YLÄLUOKKA	LUOKKA	ALALUOKKA
Yksikköesimiehet / MYÖTÄELÄMINEN $f = 61$	Luotettavuus $f = 6$	<i>Luotettava luonne</i> $f = 1$
		<i>Luotettava käytös</i> $f = 5$
	Vuorovaikutuksen kannattaja $f = 16$	<i>Motivoiva</i> $f = 6$
		<i>Innostuva</i> $f = 1$
		<i>Avoim uusille ideoille</i> $f = 1$
		<i>Keskustelemista arvostava</i> $f = 5$
		<i>Mielipiteet salliva</i> $f = 3$
	Kanssakulkija $f = 26$	<i>Inhimillinen</i> $f = 4$
		<i>Sensitiivinen</i> $f = 5$
		<i>Kuunteleva</i> $f = 4$
		<i>Huomioiva</i> $f = 1$
		<i>Mielellään käytettävissä</i> $f = 2$
		<i>Helposti lähestyttävä</i> $f = 7$
		<i>Helppo tulla toimeen</i> $f = 3$
	Jämäkkyyttä johtamiseen $f = 13$	<i>Johtajana liiankin kiltti</i> $f = 7$
		<i>Päätöksiin jämäkkyyttä</i> $f = 6$

Taulukko 11. Yksikköesimiesten näkemys päällikön myötäelämisestä

Päällikköä pidettiin *vuorovaikutuksen kannattajana* ($f = 16$) ja tässä tarkemmin häntä kuvailtiin *motivoivaksi* ($f = 6$), *innostuvaksi* ($f = 1$), *uusille ideoille avoimeksi* ihmiseksi

(f = 1), *keskustelemista arvostavaksi* (f = 5) ja *mielipiteet sallivaksi* (f = 3). Tähän liittyen yksikköesimies Olli nosti esiin mahdollisuuden antaa päällikölle kritiikkiä niin että molemminpuolinen arvostus silti säilyi:

Hänen kanssaan niinku se suhde on sellanen et hänelle pystyy kyllä sanoon et hei ton sä voisit parantaa ja tossa mä tartten sulta lisää sitä ja tossa mä tartten tätä et ei meidän hänen kanssaan tartte niinku feikata niitä keskusteluita sillee että ei kehtaa että et se osottaa et mä en osaa tai jotain muuta et siit ei ollenkaan oo kyse nois hommis. (Olli)

Yksikköesimiehet pitivät päällikköä *kanssakulkijana* (f = 26). Päällikköä kuvailtiin *inhimilliseksi* (f = 4), *sensitiiviseksi* (f = 5), *kuuntelevaksi* (f = 4), *huomioivaksi* (f = 1), johtajaksi joka *on mielellään käytettävissä* (f = 2), *helposti lähestyttäväksi* (f = 7) ja johtajaksi jonka kanssa *on helppo tulla toimeen* (f = 3). Varhaiskasvatusalueen päällikköä yksikköesimiehet kuvailivat esimerkiksi seuraavasti:

... kyl me hyvin onnellisia ollaan et meillä on juuri tämä esimies... Et en oo kyllä kuullu kenekään sanovan meidän alueella, että olispa joku muu. Et kyl me hyvin tyytyväisiä ollaan et meil on ihan ihminen, inhimillinen ihminen joka ei huuda meille eikä tota ku puhuu ni puhuu asiaa ja osaa kuitenkin kannustaa ja on semmonen innostuva. (Tuula)

Päällikkö on hyvin inhimillinen ja mun mielestä se kuuntelee kyl meitä paljon ja antaa hirveen paljon vapautta meille ja vastuuta ja luottaa paljon meihin. (Outi)

On hirveän sellanen empaattinen, ja pedagoginen, arvostaa pedagogiikkaa mun mielestä ihan hirveesti... mun mielestä hänestä huokuu siis se et hän on niinku ylpee meistä ja tyytyväinen, (Riikka)

Yleisin näkemys yksikköesimiesten keskuudessa oli, että he arvostivat päällikön tapaa johtaa, mutta aineistosta löytyi näkemyksiä myös kaipauksesta *jämäkämpään johtamiseen* (f = 13). Kerrottiin että päällikkö on välillä *johtajana liiankin kiltti* (f = 7) ja erityisesti jämäkkyyttä kaivattiin *päätöksiin* (f = 6). Jämäkkyuden toivottiin tuovan vielä lisää vakuuttavuutta johtamiseen.

Aluekokouksessa päällikön roolit vuorovaikutuksen kannattajana ja kanssakulkijana näkyivät selvästi. Vuorovaikutus kokouksessa oli yhteistä keskustelua, kommentointia ja toisten kuuntelemista. Varhaiskasvatusalueen päällikkö kuunteli, antoi välitöntä palautetta *kiitoksia, hyvä homma*, kannusti *erittäin hyvä ehdotus* ja *se kuulostais ihan tosi hyvältä!* ja huumorikin oli mukana ajoittain luomassa yhteishenkeä. Päällikkö käytti usein kysymyksissään ja tarkennuksissaan puheessaan me-muotoa *kertokaapa...* Ilmapiiri aluekokouksessa oli huolehtivaista, välitöntä ja yhteisöllistä. Kaiken kaikkiaan

aluekokouksen havainnointi tuki haastatteluaineistoa ja yksikköesimiehet kertoivat päällikön hyödyntämistä johtamiskäytännöistä hyvin samantapaisesti kuin varhaiskasvatusalueen päällikkö.

7 Tutkimuksen luotettavuus

Tämän pro gradu -tutkielman tapauksena oli kuvailla työhyvinvointia työn imun ja johtamiskäytäntöjen näkökulmasta yhdellä helsinkiläisellä varhaiskasvatusalueella. Helsinki valikoitui kaupungiksi siksi, että aineiston kerääminen oli sekä tutkittaville että tutkijalle toimivinta ajankäytöllisesti ja sijainnillisesti. Tämä tietty varhaiskasvatusalue päälliköineen valikoitui mukaan, koska he ilmaisivat ensimmäisinä kiinnostuksensa osallistua tutkimukseen.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti eli mittarin tarkkuus voidaan nähdä esimerkiksi aineiston laadukkuutena ja liittyen mitä suurimmassa määrin tutkijan omaan toimintaan (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 189). Ronkainen ym., (2011, 130, 135, 139) mainitsevat tutkimuksen luotettavuuden yhteydessä validiteetin eli pätevyyden käsitteen ja reliabiliteetin eli mittauksen tarkkuuden. Pätevyys tarkoittaa heidän mukaansa laadullisessa tutkimuksessa esimerkiksi tutkimuksen arvioitavuutta, seurattavuutta, uskottavuutta, vakuuttavuutta, perusteltavuutta, luotettavuutta ja vahvistettavuutta. Nämä ovat aina suhteessa siihen, millaisella alueella saatua tietoa voidaan pitää käytettävänä tai varmana. Tutkimuksen laatu sekä pätevyys ovat kaikkea sitä mitä tutkija tekee ja miten hän toimii kautta koko tutkimusprojektin. Miten tutkija esimerkiksi reflektoi, kyseenalaistaa, ajattelee ja teoretisoi ja tuntee tutkittavaan ilmiöön liittyvän tutkimuskentän.

Tärkeä luotettavuuden kriteeri laadullisessa tutkimuksessa on tutkimuksen yleistettävyys ja siirrettävyys. Leinon (2007, 214) mukaan onnistunut tapaustutkimus tarjoaa yleistämisen mahdollisuuden, kun toimivasta yksittäisen tapauksen tilanneanalyysistä muodostuukin yksittäistä tapausta yleisempi kokonaisnäkemys. Tästä kokonaisnäkemyksestä nousee esiin yleisesti tärkeitä teemoja sekä uudenlaisia tarkastelukulmia. Ronkainen ym., (2011, 144) puhuvat empiirisestä yleistämisestä, jolloin tapaustutkimuksen tulosten voidaan nähdä ainakin osittain toteutuvan myös toisissa samankaltaisissa tilanteissa. Tämän tutkimuksen työn imua koskevat tulokset ovat saman suuntaisia kuin aiemmat työn imu tutkimusten tulokset. Se lisää tutkimuksen tulosten luotettavuutta ja mahdollista siirrettävyyttä. Tapaustutkimus on tutkittavan tapauksen yksityiskohtainen ja syvälinen kuvaus. Vaikka tulosten

yleistettävyyys ei ole tapaustutkimuksessa päätavoite, on työn imu ja työhyvinvointi hyvin ajankohtaisia ilmiöitä varhaiskasvatuksessa. Tämän tutkimuksen tuloksia on mahdollista soveltaa siksi laajemminkin: Helsingin kaupungin varhaiskasvatukseen sekä muiden kaupunkien ja kuntien varhaiskasvatukseen Suomessa.

Tämän tutkimuksen kulussa on aineiston keräämisvaiheessa, analyysivaiheessa ja raportoinnissa tarkkaan huomioitu tutkittavien henkilöiden anonymiteetin säilyminen. Tutkittavat eivät esiinny tutkimuksessa omilla nimillään, eikä heidän taustoistaan tai tutkittavasta varhaiskasvatusalueesta ole kerrottu sellaista tietoa mikä mahdollistaisi tutkittavien suoran tunnistamisen.

Erikssonin ja Koistisen (2005, 41) mukaan uutta etsivän ja kuvailevan tapaustutkimuksen kiinnostavuutta parantaa useimmiten aineiston tarkastelu erilaisista tai eri toimijoiden näkökulmista. Tässä tutkimuksessa tutkittavan tapauksen kannalta oli tärkeää saada yksikköesimiesten omat näkemykset sekä varhaiskasvatusalueen päällikön näkemykset mukaan tutkimukseen. Näin voitiin tutkia johtamiskäytäntöjen osalta, olivatko tutkittavien näkemykset samansuuntaisia vai toisistaan paljonkin eroavia. Näin kokonaisymmärrys tutkittavasta tapauksesta myös parani.

Ne lähteet ja tutkimukset jotka lopulta päätyivät tutkimusraporttiin mukaan, on tarkasti ja huolellisesti valittu. Lähteiden valikoimista on edeltänyt kriittinen ja laaja perehtyminen työhyvinvoinnin, työn imun, palvelevan johtamisen, jaetun johtamisen ja modernin johtamisen aihepiirien keskeisiin lähteisiin, teorioihin ja vaikuttajiin. Valikoiduista lähteistä suurin osa on verrattain tuoretta, 2000-luvun taitteesta eteenpäin olevaa työhyvinvoinnin ja johtamisen tutkimusta niin varhaiskasvatuksen kentältä kuin muutenkin nyky-yhteiskunnasta ja nykyorganisaatioiden johtamisesta. Tutkijalle oli tärkeää saada tutkimukseen mukaan mahdollisimman ajantasaista tutkimusta, jotta se parhaiten myös tuki tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia.

Aineiston keruun luotettavuuteen liittyy useita seikkoja, joita on tärkeää pohtia tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta. Haastatteluissa on ensinnäkin aina kaksi osapuolta ja väistämättä tutkija olemuksellaan vaikuttaa haastateltaviinsa aina jollakin tavoin. Teemahaastattelurungon laatimisessa pyrittiin keskustelun kannalta sopivan laajoihin teemoihin ja mahdollisimman luonteviin apukysymyksiin.

Teemahaastattelurunko testattiin käytännössä ja siihen tehtiin pieniä harkittuja korjauksia ennen varsinaista käyttöä tutkimushaastatteluissa. Tärkeää on muistaa, että haastateltava aina itse lopulta päättää sen, mitä hän haluaa kertoa ja mitä jättää ehkä kertomatta. Haastateltavilla saattaa olla myös taipumusta kertoa sosiaalisesti suotavia vastauksia ja tämä voi osaltaan heikentää haastattelujen luotettavuutta (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara, 2007, 201). Havainnoinnissa tutkija saattoi myös vaikuttaa havainnoitavan tilanteen kulkuun siitäkin huolimatta, että oli vain tarkkailevana osapuolena. Vilkka (2006, 56 – 57) sanoo että tutkijan osallistuminen havainnointitilanteeseen rikkoo aina tutkimuskohteen luonnollista arkielämää, sillä tutkija edustaa toista kulttuuria ja tulee sieltä osaksi tutkittavien omaa kulttuuria. Tutkijan läsnäolo saattoi siis vaikuttaa siihen, että tutkittavat käyttäytyivät jonkin verran eri tavoin kuin olisivat käyttäytyneet siinä tapauksessa, että tutkija ei olisi ollut tilanteessa läsnä.

Teemahaastatteluiden lopuksi yksikköesimiehet vastasivat työn imu kyselylomakkeeseen. Luotettavuuteen tässä yhteydessä liittyy se, että ei ole varmuutta siitä, kuinka ajatuksella ja keskittyen yksikköesimiehet malttoivat vastata kyselyyn haastattelunsa lopuksi esimerkiksi kiireisestä päivän aikataulusta johtuen. Tämän lisäksi erityisesti yhdestä uppoutumista koskevasta väittämästä ”Minun on vaikea irrottautua työstäni, kun olen siihen uppoutunut” heräsi tutkittavien joukossa kysymyksiä. Kyseisen uppoutumisen väittämän keskihajonta (sd) oli 2,07. Tämä oli koko kyselylomakeaineiston vastausten suurin keskihajonta. Muutamasta muustakin kyselylomakkeen väittämästä heräsi vastaajien joukossa kysymyksiä ja ääneen pohtimista vastaustilanteessa. Tutkija ei keskustellut tutkittavien kanssa näistä pohdinnoista tarkemmin, vaan kehotti heitä vastaamaan sen mukaan, miltä heistä itsestään tuntui. Tämä tarkoitti sitä, että vastaajien näkemys siitä, mitä kysymyksellä haettiin, on todennäköisesti vaihdellut jonkin verran. Kyselylomakkeen analyysissa ensimmäinen eteen tuleva haaste oli se, että parilta vastaajalta puuttui vastausvaihtoehto muutamasta lomakkeen kohdasta. Tämä ratkaistiin korvaamalla eli imputoimalla puuttuviin kohtiin kyseisen kysymyksen kaikkien vastausten keskiarvo. Imputoinnit ovat kuitenkin tutkijan sivistyneitä arvauksia (Nummenmaa, 2010, 159) ja siksi ne myös saattavat vaikuttaa osaltaan tulosten luotettavuuteen.

Koko haastatteluaineisto litteroitiin sanasta sanaan, jotta tulokset pohjautuisivat niin laajaan aineiston käyttöön kuin mahdollista. Aineiston analyysissa aineistoa koodattiin yksityiskohtaisesti, jotta voitiin varmistua siitä, ettei mitään tutkimustehtävän kannalta olennaista aineistoa jäänyt analyysin ulkopuolelle. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta aineiston luokittelussa käytettiin tarkkaa harkintaa siitä, mitkä kokemukset ja näkemykset voitiin nähdä liittyvän mihinkin työn imun ulottuvuuteen. Jokin kokemus olisi voinut liittyä yhtä aikaa kahteenkin eri ulottuvuuteen mutta tässä tutkijan piti tehdä päätös, kumpaa ulottuvuutta se kuvasi paremmin. Johtamiskäytäntöjen osalta Van Dierendonckin (2011) palvelevan johtamisen malli oli teoriaohjaavasti sisällönanalyysin kehyksenä ja siksi oli myös tutkijan oman tulkinnan varaista, mikä päivittäisjohtamisen johtamiskäytäntö liittyi palvelevan johtamisen vastuuttamiseen tai voimaannuttamiseen ja mikä yksilöiden kehittämiseen tai myötäelämiseen.

Yleisiä validiteetin kriteereitä ovat se tutkiiko tutkimus sitä mitä sen on tarkoitus tutkia, ovatko käytetyt käsitteet ilmiötä kuvaavia ja aineiston perustelemia ja onko tieto tuotettu pätevällä tavalla sekä tutkimuskohteeseen sopien (Ronkainen ym., 2011, 130 – 131). Tämä tutkimus on pyritty tekemään alusta loppuun asti huolellisesti ja tarkasti. Erityistä huomiota on kiinnitetty tutkimuksen läpinäkyvyyteen kuvaillen mahdollisimman tarkasti ja luotettavasti tutkimuksen kulku ja siihen liittyvät seikat ja olosuhteet vaiheittain. Tapauksessa on keskitytty sen mahdollisimman kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. Tätä on edesauttanut sekä aineisto- että menetelmätriangulaation käyttö. Erikssonin ja Koistisen (2005, 42) mukaan triangulaation tarkoituksena on varmistaa, että tutkimuksen tulokset ovat yhdenmukaisia ja yhdensuuntaisia, eivät niinkään riippuvaisia yhdestä metodologiasta. Tässä tutkimuksessa määrällisen ja laadullisen tutkimuksen rinnakkaisella käytöllä on pyritty paitsi ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman syvällisesti, myös vähentämään systemaattista virhettä tutkimusaineistossa ja lisäämään näin tutkimuksen uskottavuutta (kts. esim. Syrjälä & Numminen, 1988, 140 – 141). Eri aineistonkeruumenetelmin saadut tutkimustulokset tukevat tässä tutkimuksessa toisiaan.

Tulosten tulkinta perustuu tutkimusaineistoon, valikoituihin lähteisiin ja aiempiin tutkimuksiin, aineiston analyysiin, työn imun ja palvelevan johtamisen malleihin sekä tutkijan omaan päättelyyn. Tulosten luotettavuutta tukee se, että lähes kaikki haastateltavat puhuivat alueella hyödynnettävistä johtamiskäytännöistä hyvin

samantapaisesti, vaikka heidät haastateltiin yksitellen eikä heillä ollut tämän vuoksi mahdollisuutta haastattelutilanteessa vaikuttaa toistensa vastauksiin. Myös varhaiskasvatuspäällikön kertoma ja yksikköesimiesten näkemykset olivat hyvin linjassa keskenään. Tämä viittaisi siihen, että tutkittavat ovat puhuneet haastatteluissaan rehellisesti. Tulosluvuissa on hyödynnetty haastateltavien suoria lainauksia tulkinnan ja päättelyn rinnalla, jotta lukijalle tulisi selkeä kuva siitä, miksi aineistoa on tulkittu niin kuin on tulkittu.

Syrjälän ja Nummisen (1988, 162) mukaan tapaustutkimuksen eettisen arvioinnin yhteydessä on tärkeää pohtia sitä, miten tutkimus vaikuttaa lukijoihinsa, millaisia yhteiskunnallisia vaikutuksia sillä mahdollisesti on ja kuinka se vaikuttaa tutkittaviin itseensä. Tämä tapaustutkimus antaa toivottavasti mahdollisimman realistisen kuvan lukijalleen siitä, millaista työhyvinvointia edistävä johtaminen voi yhden tapauksen osalta olla, millaisia johtamiskäytäntöjä siihen voi kuulua ja miten työn imu voi yksikköesimiesten työssä varhaiskasvatuksessa käytännössä ilmetä.

Tässä tutkimuksessa haluttiin lähestyä työhyvinvointia edistäviä johtamiskäytäntöjä avoimesti niin, että teemahaastattelun sijaan ei käytetty suoraan kysymyksiä jotka olisivat ohjanneet vastaamaan palvelevan johtamisen mallin mukaisesti. Teemahaastattelun käyttämisen tavoitteena oli saada tutkittavien omia kokemuksia ja näkemyksiä alueen johtamiskäytännöistä esiin. Näin myös tapahtui. Kriittisenä huomiona voidaan todeta, että havainnoinnin luotettavuutta olisi voinut vielä lisätä se, että tutkija olisi havainnoinut useammankin aluekokouksen. Pohtimisen arvoista on myös, kuinka antoisaa tutkimuksen tuloksille olisi voinut olla havainnoida kunkin yksikköesimiehen yksittäinen työpäivä työn imun näkökulmasta. Tämä olisi kertonut vain yhden yksittäisen työpäivän työn imun ilmenemisen, mutta olisi voinut toimia mielenkiintoisena tapana tarkastella työn imua yksilöhaastatteluiden ja kyselylomakkeen lisäksi.

8 Pohdinta ja johtopäätökset

Tämä pro gradu -tutkielma tarkasteli Helsingin varhaiskasvatuksessa yhden varhaiskasvatusalueen yksikköesimiesten työhyvinvointia työn imun ja johtamiskäytäntöjen näkökulmista. Tutkimuksessa vastattiin kahteen tutkimuskysymykseen. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä etsittiin vastausta siihen, millä tavoin työn imu on osa yksikköesimiesten työhyvinvointia ja toisen tutkimuskysymyksen osalta etsittiin vastausta siihen, millaisia johtamiskäytäntöjä varhaiskasvatusalueen päällikön johtamisessa oli tunnistettavissa ja olivatko nämä johtamiskäytännöt Van Dierendonckin (2011) palvelevan johtamisen mallin mukaisia.

Hakasen (2011, 5, 41) mukaan työn imu on aito hyvinvoinnin ja innostuneisuuden tila työssä ja se on parasta mahdollista työhyvinvointia. Työn imu ilmeni yksikköesimiesten työhyvinvoinnissa niin, että kaikkia työn imun ulottuvuuksia löytyi tutkimusaineistosta. Työn imu kyselylomakkeen ja haastatteluaineiston tulokset olivat myös samansuuntaiset. Yksikköesimiehet kokivat työn imun ulottuvuuksista selvästi useimmin omistautumista, sitten tarmokkuutta ja vähiten uppoutumista. Omistautumisessa työn merkityksellisyyttä koettiin jopa päivittäin. Saadut tulokset ovat samansuuntaiset aiemmin tehtyjen työn imu tutkimusten kanssa. Esimerkiksi Hakasen (2005) opetusalan organisaatiota (n = 6500) käsittelevässä tutkimuksessa tarmokkuuden ja omistautumisen kokemukset olivat yleisempiä kuin uppoutumisen kokemukset. Yksikköesimiehillä tyypillisimpiä omistautumisen liittyviä kokemuksia olivat kokemukset työn merkityksellisyydestä. Yksikköesimiehet kokivat erityisen merkitykselliseksi saada tehdä heille itselleen merkityksellistä työtä, mutta tärkeää oli myös merkityksellisyys lähiyhteisölle ja yhteiskunnalle. Heille oli kirkkaana näkemys siitä, että lasten ja lasten perheiden hyvinvointi olivat johtamistyön perimmäinen tarkoitus, eli johtamistyötä ohjasi kasvattajan sydän (Hujala ym., 1998, 168). Yksikköesimiesten keskuudesta löytyi positiivista asennoitumista työssä kohdattaviin haasteellisiin tilanteisiin.

Tarmokkuutta yksikköesimiehet kokivat työssään keskimäärin muutaman kerran viikossa ja työhön lähteminen oli mieluisaa heille lähes päivittäin. Tarmokkuutta näytti tukevan sopivan haasteellinen työ. Sinnikkyyttä tarvittiin erityisesti erilaisissa

vastoinikäymisissä. Yksikköesimiehet kokivat, että kokemus toi työhön varmuutta. Kokemuksen tuomalla varmuudella pystyttiin ratkomaan eteen tulevat haasteet ja erimielisyydet ilman, että ne tuntuivat liian vaativilta tai kuormittavilta. Sinnikkyyttä tarvittiin arjessa, kun työasiat eivät menneet niin kuin oli suunnitellut tai työtilanteet tuntuivat paineisilta. Uppoutumista koettiin keskimäärin noin kerran pari viikossa. Sen kokemiselle asetti haasteita työn jatkuva keskeytyminen sekä työtehtävien uudelleen priorisointi. Kokoukset ja palaverit veivät paljon työaika. Kun oltiin päiväkodissa fyysisesti läsnä, haluttiin mahdollistaa henkilökunnalle tavoitettavuus, vaikka se asetti haasteita työhön uppoutumiselle. Uppoutumista koettiin keskimäärin noin kerran pari viikossa, ei kuitenkaan päivittäin. Uppoutumisen osalta yksikköesimiesten kyselylomakevastaukset erosivat eniten toisistaan. Kaikki muu ympäriltä koettiin mahdolliseksi unohtaa työskennellessä noin kerran viikossa.

Nislinin (2016) väitöstutkimuksessa todettiin, että varhaiskasvatuksessa tutkimukseen osallistuneissa päiväkodeissa suurin osa kasvattajista koki huomattavan paljon työn imua. Tässä tutkimuksessa tulokset ovat samansuuntaiset, sillä yksikköesimiehet, päiväkodin johtajat ja perhepäivähoidon ohjaajat tunnistivat työn imun ulottuvuuksia. Hakasen (2011, 39) mukaan työn imua on mahdollista kokea kaikissa töissä mutta todella kukoistaakseen työn imua olisi koettava useammin kuin kerran viikossa. Työn imu kyselylomake vastauksien perusteella voidaan todeta, että yksikköesimiehet kokivat työn imua vähintään kerran tai pari viikossa, työn imun ulottuvuudesta ja yksilöstä riippuen jopa päivittäin. Tutkimustulosten perusteella työn imu on työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen tila, jossa koetaan syvää työtyytyväisyyttä, jota ohjaa sisäinen motivaatio ja joka saa aikaan työniloa ja ajoittaisia virtauskokemuksen kaltaisia uppoutumisen kokemuksia. Lähikäsite työn imulle vaikuttaisi olevan työnilo, sillä se on kokonaisvaltaista työhyvinvointia kuvaava käsite (Manka, 2011, 76).

Schaufelin ja Bakkerin (2004) tutkimuksen mukaan työn imua ennustaa yksinomaan saatavilla olevat työn voimavarat. Tässä tutkimuksessa voimavaroilla tarkoitettiin varhaiskasvatusalueen päällikön hyödyntämiä johtamiskäytäntöjä. Voimavarojen tarkoitus on auttaa kohtaamaan ja vähentämään työssä koettuja vaatimuksia ja samalla edesauttaa työn tavoitteiden saavuttamista (Hakanen, 2011, 49; Schaufeli & Bakker, 2004, 296). Vesterinen (2006, 8 – 9) puhuu voimavaroista myös työn energisoijina. Varhaiskasvatusalueen päällikön johtamiskäytännöissä oli selvästi tunnistettavissa Van

Dierendonckin (2011) palvelevan johtamisen mallin mukaista ja jaetun johtamisen (Ropo ym., 2005; Spillane, 2005) suuntaista vastuuttamista, voimaannuttamista ja yksilöiden kehittämistä ja myötäelämistä. Vastuuttamisessa oli kyse yksikköesimiesten osallistamisesta ja työskentelyvapauden antamisesta. Varhaiskasvatusalueen päällikkö luotti yksikköesimiehiin ja antoi heille työrauhan. Yhteisistä ja yhteisesti sovituista periaatteista oli tärkeää pitää kiinni: vain näin vastuuttaminen ja vapaus tehdä työtä voi päällikön mukaan onnistua. Luottamus toimi osallisuuden pohjana puolin ja toisin ja osallistava päätöksenteko oli käytössä oleva tärkeä johtamiskäytäntö. Aluekokoukset olivat vuorovaikutuksen areenoita ja tämä näkyi sekä tehdyssä havainnoinnissa käytännössä, että haastatteluaineistossa yksikköesimiesten ja päällikön kertomana. Yksikköesimiesten keskuudessa arvostettiin vastuuttamista, mutta pohdittiin myös onko päällikkö kartalla siitä missä heidän työssään mennään. Häntä kaivattiin enemmän mukaan uusien lasten sijoituskokouksiin ja jalkautumaan kentälle yksiköihin.

Voimaannuttaminen ja yksilöiden kehittäminen oli toinen merkittävä päällikön johtamiskäytäntö. Päällikkö vaali yksikköesimiesten omaa ratkaisukykyä antamalla erittäin harvoin valmiita vastauksia. Päällikkö vaali innostusta ja antoi palautetta sekä palkitsi yksikköesimiehiä. Yksikköesimiesten keskuudessa oltiin yhtä mieltä siitä, että päällikkö kannusti omatoimisuuteen ja ratkaisemaan asioita itse ja antoi itsenäistä päätösvaltaa. Hän oli tukena ja saatavilla aina tarvittaessa, erityisesti hänen tukeaan kaivattiin haasteellisissa tilanteissa. Yksikköesimiehet saivat myös toisiltaan kollegiaalista tukea. Voimaannuttaminen ja yksilöiden kehittäminen näyttivät olevan siltana vastuuttamisen johtamiskäytännölle.

Myötäeläminen johtamiskäytäntönä näkyi sekä varhaiskasvatusalueen päällikön haastatteluaineistossa, yksikköesimiesten haastatteluaineistossa että havainnoidussa aluekokouksessa. Päälliköllä oli herkkä ote johtamiseen, sillä hän halusi olla käytettävissä, kuunteli yksikköesimiehiä ja toimi johtamisessaan muutenkin inhimillisesti ja sensitiivisesti. Yksikköesimiehet ajattelivat esimiehestään samoin, sillä he kuvailivat häntä muun muassa luotettavaksi, vuorovaikutuksen kannattajaksi ja kanssakulkijaksi. Yksikköesimiehet kaipasivat ajoittain päälliköltä jämäkämpää johtamista ja päätösten tekoa ja ajateltiin että johtaja on johtamisessaan välillä liiankin kiltti.

Havainnoidussa aluekokouksessa näkyi käytännössä monia niitä palvelevan johtamisen mallien (Van Dierendonck, 2011; Spears, 1995) ja jaetun johtamisen (Ropo ym., 2005; Spillane, 2005) mukaista vastuuttamista, voimaannuttamista ja yksilöiden kehittämistä ja myötäelämistä, joista varhaiskasvatusalueen päällikkö haastattelussaan kertoi ja joita yksikköesimiehet kertoivat tunnistaneensa esimiehensä hyödyntävän päivittäisjohtamisessaan. Havainnointiaineisto tuki haastatteluaineistoa. Varhaiskasvatusalueen päällikkö oli vastuuttamisen, voimaannuttamisen ja yksilöiden kehittämisen sekä myötelämisen johtamiskäytäntöjen kautta yksilöitä sekä heidän kehitystään tukeva johtaja. Stone ym., (2004) ovat todenneet, että transformationaalisen ja palvelevan johtajan ero on juuri johtajan huomion kohdentumisessa. Palveleva johtaja keskittyy ensisijaisesti johdettaviinsa, transformationaalisella johtajalla ensisijainen huomio on organisaatiossa ja toiminta pyrkii tukemaan alaisten sitoutuneisuutta organisaatioon.

Niirasen ym. (2010, 152) mukaan johtaminen parhaimmillaan tukee työhyvinvointia luoden edellytyksiä myönteisen työilmapiirin kehittymiselle, työn toimivalle organisoinnille sekä innostavalle ja palkitsevalle työkulttuurille. Johtamis-ismejä on maailmassa jo erittäin runsaasti. Niistä osa on keskenään päällekkäisiä ja toiset taas toisistaan selvästi tai vain jonkin verran eroavia. Johtamisen on myös todettu olevan sekoitus erilaisia johtamistyyliä, arvoja, tapoja ja tottumuksia (Niiranen ym., 2010, 115). Tuskin kukaan johtaja voikaan johtaa käytännössä vain yhden tietyn suuntauksen mukaisesti. Johtaminen on kautta aikojen nähty olevan johtajan persoonaa ja ominaisuuksia painottavaa (Juuti, 2013, 24), mutta nykyään hyvä johtaminen ja johtajuus nähdään olevan johtajan yksilöllisten ominaisuuksien sijaan vuorovaikutteinen sosiaalinen suhde, jonka lähtökohtana voidaan pitää sosiaalista konstruktionismia (Manka, 2011; Crevani, ym., 2007; Aaltonen & Kovalainen, 2001; Northouse, 2001).

Modernissa positiiviseen psykologiaan pohjautuvassa työhyvinvointitutkimuksessa ollaan tutkimustulosten pohjalta vakuutettu yhä enemmän siitä, että vuorovaikutteinen, johtajan ja johdettavien keskinäistä suhdetta positiivisesti ylläpitävä moderni tapa johtaa, oli se sitten jaettua (Mascall ym., 2008; Spillane ym., 2007), transformationaalista (Kinnunen ym., 2013; Bono ym., 2007) tai palvelevaa johtamista (Hakanen ym., 2012; Hakanen ym., 2006) edistää alaisten työhyvinvointia. Palvelevan johtamisen on todettu edistävän työn imua, mutta tutkimus tällä saralla on vielä

suhteellisen varhaisessa vaiheessa. Positiivisella johtamiskäyttäytymisellä kuten luottamuksellisuudella, rehellisyydellä ja tuen ja palautteen antamisella on kaiken kaikkiaan jo todettu olevan merkittävä rooli työhyvinvointiin, vähäisiin stressitunteuksiin ja stressin säätelyynkin (Skakon ym., 2010).

Työn voimavaroista esimiehen ja kollegojen tuella on aiemmissa tutkimuksissa todettu olevan positiivinen yhteys työhyvinvointiin ja työn imuun (Nislin, 2016; Bakker ym., 2007; Hakanen, 2005; Mauno ym., 2005). Lisäksi vaikutusmahdollisuuksilla omaan työhön on todettu samantapainen myönteinen vaikutus (Mäkikangas ym., 2008; Hakanen, 2005; Mauno ym., 2005). Reilu viidesosa Lastentarhanopettajaliiton tutkimukseen (Päiväkodin johtajuus huojuu, 2007) osallistuneista päiväkodin johtajista kaipasi kuitenkin enemmän tukea esimieheltään omaan työhönsä. Samaa mieltä oltiin edelleen myös vuonna 2017 teetetyn kyselyn mukaan. Kollegiaalinen tuki koettiin jopa merkittävämpänä tukena kuin esimieheltä saatu tuki. (Päiväkodin johtaja-kysely, 2017). Tässä tutkimuksessa tutkimustulos antaisi viitteitä siitä, että yksikköesimiehet kokevat saavansa tukea riittävästi esimieheltään sitä tarvitessaan. He kokivat osaavansa työnsä hyvin ja tarvitsevansa tukea päälliköltä lähinnä vain haasteellisissa tilanteissa. Näissä tilanteissa päällikkö olikin heidän kertomansa mukaan hyvin saatavilla. Bakkerin ym., (2007) tutkimuksen mukaan opettajien työssä työn voimavarat vaikuttivat olevan erityisen merkittävässä roolissa hyvin stressaavissa tilanteissa, niin tässäkin tutkimuksessa. Tämä tuen saatavuuden mahdollisuus näytti yksikköesimiehillä toimineen yhtenä työn voimavarana. Kollegiaalinen tuki oli kuitenkin myös olennainen tuen muoto päällikön tuen lisäksi.

Manka ym. (2010, 7) ovat todenneet työhyvinvoinnin rakentuvan muun muassa hyvästä johtamisesta, työn organisoinnista, yhteisistä pelisäännöistä, osaamisesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta ja myönteisestä kulttuurista työpaikalla. Näistä monet tekijät olivat löydettävissä tämän tutkimuksen tuloksista. Työn organisointia oli selvästi mietitty vastuuttamisen ja osallistamisen näkökulmista, yhteisistä pelisäännöistä oli sovittu pidettävän kiinni, yksilöiden osaamista tuettiin voimaannuttaen ja yksilöitä arjessa kehittäen. Yleisesti ottaen varhaiskasvatusalueella toimittiin vuorovaikutteisesti ja osallistavaa päätöksentekoa hyödyntäen. Aluekokouksen havainnoinnin perusteella työilmapiiri ja kulttuuri työyhteisössä olivat myönteisiä ja luottamuksellisia.

Työhyvinvoinnin ja työn imun tila tutkitulla varhaiskasvatusalueella oli tutkimusaineiston perusteella kaiken kaikkiaan hyvä. Muutama yksikköesimies koki silti huolta siitä, onhan päällikkö varmasti heidän asioistaan kartalla, kun häntä näkee suhteellisen harvoin yksiköissä kentällä. Työn imun yhteydessä on hyvä muistaa, että kuten Tarkkonenkin (2012, 13) toteaa, työhyvinvointi ja tämän tutkimuksen perusteella myös työn imu, ovat dynaamisia tiloja, joissa on vaihtelua sekä yksilö- että tilannetasollakin. Joka päivä ei ole välttämättä mahdollista kokea työn imua tai työhyvinvointia ja välillä voi parhaiten toimivassakin työyhteisössä tulla konflikteja vastaan. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella molemminpuolinen luottamus, myötäeläminen ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat muun muassa ne rakennusaineet jotka näyttävät pitävän työhyvinvoinnin hyvää tilaa yllä.

Yhteiskunnallisesti tällä pro gradu –tutkielmalla voi olla sijaa työhyvinvoinnin tutkimuksessa varhaiskasvatuksen kontekstissa, miksei laajemminkin, onhan työhyvinvointi koko yhteiskuntaa koskettava asia. Aiemmat varhaiskasvatuksen työhyvinvointitutkimukset ovat olleet suurimmaksi osaksi kvantitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäviä. Tapaustutkimusta ei juurikaan ole tehty. Tutkittaville itselleen tämä tutkimus toivottavasti antaa mahdollisuuden pysähtyä ja reflektoida omaa ja yhteistä kokemusta työhyvinvoinnista ja työn imusta. Varhaiskasvatusalueen päällikkö voi hyötyä tutkimuksesta mahdollisuutena tarkastella omaa johtamistaan erilaisesta tarkastelukulmasta samalla reflektoiden sitä, onko tutkijan tulkinta käytetyistä johtamiskäytännöistä ollut onnistunut. Tutkimuksesta voi olla käytännön hyötyä tutkitulla varhaiskasvatusalueella arjen työn pohtimisessa työhyvinvoinnin, sitä edistävän johtamisen ja työn imun näkökulmista.

Mäkikankaan ym. (2008, 72 – 73) toteamuksen tavoin, tulevissa työn imu tutkimuksissa varhaiskasvatuksen kontekstissa olisi tärkeää tutkia työn imua poikkileikkaustutkimusten lisäksi myös pitkittäistutkimuksissa. Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista tarkastella sitä, miten yksikköesimiesten työn imun kokemus voi tukea päiväkodin henkilöstön työn imua, aikaan saaden parhaimmillaan työn imun positiivisen ketjureaktion. Mielenkiintoista olisi myös toteuttaa valtakunnallinen tutkimus varhaiskasvatuksessa työskentelevän kasvatushenkilöstön kokemasta työn imusta ja siihen liittyvistä johtamiskäytännöistä. Tämä pro gradu -tutkielma antaa

tärkeän alkusysäyksen mahdollisuudelle tutkia työn imua varhaiskasvatuksen kontekstissa jatkossakin.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tehdä mahdollisimman syvälinen tutkimusmatka yhden yksittäisen varhaiskasvatusalueen yksikköesimiesten työhyvinvointiin ja erityisesti työn imuun ja siksi tulosten ei ole tarkoituskaan olla suoraan yleistettävissä. Johtavana ajatuksena tutkimuksen tekemisessä on kuitenkin ollut, että tulokset voivat antaa hyvin käytännönläheisen tapausesimerkin siitä, millaista yhden varhaiskasvatusalueen päällikön alaisuudessa on työskennellä ja millaiset johtamiskäytännöt tässä tapauksessa näyttäisivät toimivan työn imun positiivisina työn voimavaroina.

Johtamiskäytännöt ovat kiehtova käsite työhyvinvointitutkimuksessa. Arjen johtamisella kun luomme organisaatiomme ja viihtyisät työpaikkamme. Varhaiskasvatusalueen päällikkö hyödynsi johtamisessaan palvelevan johtamisen johtamiskäytäntöjä. Johtamis-ismillä ei sinällään vaikuttaisi olevan juurikaan perustavanlaatuista merkitystä, jos käytännössä työhyvinvointia tuetaan, sen merkitys työyhteisölle ja yksilöille on tiedostettu ja vuorovaikutteisuus johtajan ja johdettavien välillä toimii. Oletettavasti niin palveleva, jaettu, transformatiivinen johtaminen kuin moni muukin johtamistapa voinevat hyvin yltää työhyvinvoinnin edistämisessä työyhteisön ja yksilöiden kannalta positiiviseen lopputulokseen. Keskeisenä johtopäätöksenä voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa palveleva johtaminen ja sen mukaiset johtamiskäytännöt näyttivät tutkitulla varhaiskasvatusalueella toimivan työhyvinvoinnin ja työn imun kannalta työn positiivisina voimavaroina.

Lähteet

Aaltonen, M., & Kovalainen, A. (2001). *Johtaminen sosiaalisena konstruktiona*. Helsinki: Svenska handelshögskolan.

Bakker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace. Teoksessa R. J. Burke & C. L. Cooper (toim.), *The peak performing organization* (s. 50-72). Oxon: Routledge.

Bakker, A. B., Hakanen, J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.

Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics*, CXXII(4), 1351-1408.

Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros J. P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1357-1367.

Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2007). Shared Leadership: A Postheroic perspective of leadership as a collective construction. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 40-67.

Csikszentmihalyi, M. (2005). *Flow - elämän virta. Tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu*. Helsinki: Rasalas Kustannus.

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

Ebbeck, M., & Waniganayake, M. (2003). *Early childhood professionals: Leading today and tomorrow*. Sydney: MacLennan + Petty.

Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62(1), 107-115.

Eriksson, P., & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Eskola, J., & Vastamäki, J. (2001). Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodin valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (s. 24-42). Jyväskylä: PS-kustannus.

Gilbreath, B. (2004). Creating healthy workplaces: The supervisor's role. Teoksessa C. L. Cooper & I. T. Robertson. (toim.), *International review of industrial and organizational psychology 19* (s. 93-118). USA: John Wiley & Sons Inc.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A Journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist Press.

Hakanen, J. (2005). *Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. (2006). Opettajien työn imu ja työuupumus. Teoksessa M. Perkiö-Mäkelä, N. Nevala, & V. Laine. (toim.), *Hyvä koulu* (s. 29-42). Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. (2009a). *Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää*. Työsuojelurahasto. Luettavissa: https://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf

Hakanen, J. (2009b). *Työn imun arviontimenetelmä. Työn imu-menetelmän (Utrecht work engagement scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa*. Työterveyslaitos. Luettavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134804/Ty%C3%B6n_imun_arviointimetelm%C3%A4.pdf?sequence=1

Hakanen, J. (2009c). *Lähiesimies työyhteisönsä työhyvinvoinnin edistäjänä - Tutkimus Helsingin kaupungin päiväkodeista*. Pro gradu-tutkielma: Tampereen yliopisto.

Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Tampere: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. (2014). Onnellisena työssä? 8 ½ kysymystä työn imusta. Teoksessa L. Uusitalo-Malmivaara (toim.), *Positiivisen psykologian voima* (s. 340-365) Jyväskylä: PS-kustannus.

Hakanen, J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513.

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A., & Pahkin, K. (2012). *Kohti innostuksen spiraaleja: Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia*. Työterveyslaitos. Luettavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114842/Innostuksen_spiraali.pdf?sequence=1

Hakanen, J., Schaufeli, W., & Ahola, K. (2008). The job demands – resources model: A three year cross-lagged study of burnout, depression, commitment and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241.

Halttunen, L. (2009). *Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa*. Väitöskirja: Jyväskylän yliopisto.

Heikka, J., & Hujala, E. (2013). Early childhood leadership through the lens of distributed leadership. *European Early Childhood Education Research Journal*, 21(4), 568-580.

Helsingin kaupungin työhyvinvoinnin toimintaohjelma (2014-2017). Luettu 29.06.2017
Luettavissa:
<https://dev.hel.fi/paatokset/media/att/ce/ce679c005626a4bfaf2b42a527f714e072208fec.pdf>

Helsingin kaupunki. (2017). Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan internet-sivut. Luettu 29.06.2017. Luettavissa: <https://www.hel.fi/kasvatuksen-ja-koulutuksen-toimiala/fi>

Hesse, H. (1975). *Matka aamun maahan*. Rauma: Arena kirjayhtymä.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Porvoo: Tammi.

Hujala, E. (2002). Leadership in a child care context in Finland. Teoksessa V. Nivala & E. Hujala. (toim.), *Leadership in early childhood education* (s. 77-95). Oulu: Oulun yliopisto.

Hujala, E., Heikka, J., & Fonsén, E. (2009). *Varhaiskasvatuksen johtajuus kuntien opetustoimessa ja sosiaalitoimessa*. Tampere: Tampereen yliopisto, opettajankoulutuslaitos.

Hujala, E., Heikka, J., & Halttunen, L. (2016). Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa E. Hujala & L. Turja. (toim.), *Varhaiskasvatuksen käsikirja* (s. 289-301). Juva: PS-Kustannus.

Hujala, E., Puroila, A-M., Parrila-Haapakoski, S., & Nivala, V. (1998). *Päivähoidosta varhaiskasvatukseen*. Oulu: Varhaiskasvatus 90.

Juuti, P. (2006). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa P. Vesterinen. (toim.), *Työhyvinvointi ja esimiestyö* (s. 77-92). Helsinki: WSOYpro.

Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P., & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kauko-Valli, S. & Koironen, M. (2010). Työnilo ja henkinen hyvinvointi. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen. (toim.), *Työhyvinvoinnin johtaminen* (s. 100-110). Helsinki: Otava.

Kalimo R. & Lindström K. (1988). *Työ ja henkinen hyvinvointi*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job design. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.

Karila, K. (2004). Moninaistuva työ haaste päiväkodin johtajille. Julkaisussa: *Päiväkodin johtaja on monitaituri: Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen*. Lastentarhanopettajaliitto, 16-19.

Kennon, S. M., & King, L. (2001). *Why positive psychology is necessary? American Psychologist*, March.

Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects, a systematic review and meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50, 904-915.

Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the organizational leadership assessment (OLA) instrument*. Saatavilla: <http://www.olagroup.com/Images/mmDocument/Laub%20Dissertation%20Brief.pdf>

Laine, M., Bamberg, J., & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.), *Tapaustutkimuksen taito* (s. 9-38). Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (L272/2005).

Leino, H. (2007). Yleinen ongelma, yksi tapaus. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.), *Tapaustutkimuksen taito* (s. 214-227). Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Lähteenaro, T. (2016). *Lastentarhanopettajan työn imu – Työn voimavarojen ja vaatimusten valossa*. Pro gradu -tutkielma: Helsingin yliopisto.

Mascall, B., Leithwood, K., Straus, T., & Sacks R. (2008). The relationship between distributed leadership and teachers' academic optimism. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 214-228.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Mauno, S., Pyykkö, M., & Hakanen, J. (2005). Koetaanko organisaatioissamme työn imua? Työn imun yleisyys ja selittävät tekijät kolmessa erilaisessa organisaatiossa. *Psykologia*, 40, 16-30.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L., & Nuutinen, S. (2007). *Hyvinvointia työyhteisöön – Eväitä kehittämistyön avuksi*. Tampere: Tampereen yliopisto. Luettavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen S., & Harju R. (2010). *Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille*. Tampere: Tammerprint Oy. Luettavissa: http://lato.poutapilvi.fi/p4_kuntoutussaatio/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf

Manka, M-L. (2011). *Työnilo*. Helsinki: Wsoy.

Mäkikangas, A., Feldt, T., & Kinnunen, U. (2008). Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt ja S. Mauno (toim.), *Työ leipälajina – Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 56-74). Jyväskylä: PS-kustannus.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M., & Vartiainen, P. (2010). *Johtaminen sosiaalialalla*. Helsinki: Gaudeamus.

Nislin, M. (2016). *Nerve-wracking or rewarding? A multidisciplinary approach to investigating work-related well-being, stress regulation and quality of pedagogical work among early childhood professionals*. Väitöskirja: Helsingin yliopisto. Luettavissa:

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/160770/Nervewra.pdf?sequence=1>

Nivala, V. (1999). *Päiväkodin johtajuus*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Northouse, P. G. (2001). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks California: Sage Publications cop.

Nummenmaa, L. (2010). *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Hämeenlinna: Tammi.

Palmola, R. (2014). *Työn imu ja työuupumus varhaiskasvatushenkilöstöllä: yhteydet lapsiryhmän levottomuuteen ja kiusaamiseen*. Pro gradu -tutkielma: Helsingin yliopisto.

Parris, L., & Peachey, J. W. (2013). Systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *J Bus Ethics*, 113, 377-393.

Perhepäivähoidon kehittämisen suuntia. (2007). Sosiaali- ja terveysministerion selvityksiä 2007:5.

Puroila A-M. (2004). Työ varhaiskasvatuksessa muuttuu yhä vaativammaksi. Julkaisussa: *Päiväkodin johtaja on monitaituri: Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen*. Lastentarhanopettajaliitto, 20-23.

Päiväkodin johtaja-kysely (2017). *Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta*. OAJ:n julkaisu.

Päiväkodin johtajuus huojuu. (2007). Lastentarhanopettajaliiton julkaisu.

Rantalaiho, M. (2016). *Mitä mä voisin delegoida muille? – työn kuormitus ja työn imu helsinkiläisillä päiväkodin johtajilla*. Pro gradu -tutkielma: Helsingin yliopisto.

Rodd, J. (2013). *Leadership in early childhood: the pathway to professionalism*. Maidenhead: Open University Press.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S., & Paavilainen, E. (2011). *Tutkimuksen voimasanat*. Helsinki: WSOYpro.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T., & Koivunen N. (2005). *Jaetun johtajuuden särmät*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Russell, R. F., & Stone A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.

Saarela-Kinnunen, M., & Eskola J. (2001). Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. (s. 158-169). Jyväskylä: PS-Kustannus.

Schaufeli, W., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organisational Behavior* 25, 293-315.

Schaufeli, W., & Bakker, A. B. (2003). *UWES-Utrecht Work Engagement Scale: Test manual*. Unpublished manuscript. Utrecht University: Department of Psychology. Occupational Health Psychology Unit. Saatavilla: http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf

Shaw, J., & Newton, J. (2014). Teacher retention and job satisfaction with a servant leader as principal. *Education*, 135(1), 101-106.

- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort-low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2) April-June, 107-139.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. New York: John Wiley.
- Spears, L. C. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33-35.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69 Winter, 143-150.
- Spillane, J. P., Camburn, E. M., & Pareja, A. S. (2007). Taking a distributed perspective to the school principal's workday. *Leadership and Policy in Schools*, 6, 103-125.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. USA: Sage Publications.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Syrjälä, L., & Numminen, M. (1988). *Tapaustutkimus kasvatustieteessä*. Oulu: Oulun yliopisto.
- Tarkkonen, J. (2012). *Työhyvinvointi johtamistehtävänä*. Kuopio: Unipress.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2012). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Työturvallisuuslaki. (L738/2002)

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4) July, 1228-1261.

Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behaviour and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology* 9(2), 165-175.

Varhaiskasvatuslaki. (L36/1973).

Varhaiskasvatusviraston työhyvinvoinnin toimintasuunnitelma (2015 – 2016). Saatu Helsingin kaupungin varhaiskasvatusvirastosta.

Vesalainen, A., Cleve, K., & Ilves, V. (2013). *Päiväkodin johtajien työtaakasta tuli kohtuuton.* OAJ:n julkaisu.

Vesterinen, P. (2009). Työhyvinvoinnin edistäminen. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.), *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt* (s. 267-278). Hämeenlinna: Talentum.

Vesterinen, P. (2006). Aamulla kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän. Teoksessa P. Vesterinen (toim.), *Työhyvinvointi ja esimiestyö* (s. 29-48). Juva:WSOY.

Vilkka, H. (2006). *Tutki ja havainnoi.* Helsinki: Tammi.

Vilkka, H. (2007). *Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet.* Helsinki: Tammi.

Ylitapio-Mäntylä, O, Uusiautti, S., & Määttä, K. (2012). Critical viewpoint in early childhood education teachers' well-being at work. *International Journal of Human Sciences*, 9(1), 458-483.

Liitteet

Liite 1. Yksikköesimiesten teemahaastattelurunko

1. Taustakysymykset

Mikä on koulutustaustasi?

Kuinka kauan olet toiminut päiväkodin johtajana / perhepäivähoidon ohjaajana?

Kuinka monessa päiväkodissa/kaupungissa olet ollut päiväkodin johtajana/perhepäivähoidon ohjaajana?

Miten päädyit päiväkodin johtajaksi/perhepäivähoidon ohjaajaksi?

2. Yksikköesimiesten työnkuva

Kerro työstäsi päiväkodin johtajana/perhepäivähoidon ohjaajana.

Millaista työsi on? Millainen on tyypillinen työpäiväsi? Millaisia tilanteita ja tehtäviä siihen kuuluu?

3. Käsitukset ja kokemukset työhyvinvoinnista

Mitä työhyvinvointi sinun mielestäsi on? Miten määrittelisit työhyvinvoinnin?

Kerro, millaiset arvot ohjaavat omaa työtäsi päiväkodin johtajana/perhepäivähoidon ohjaajana?

Mikä työssäsi tuo sinulle eniten tyydytystä?

Mikä työssäsi on sinulle merkityksellistä? Miksi?

Kerro millainen on ollut sinua innostava ja motivoiva työpäivä?

Kerro mikä työssäsi on positiivista?

Kerro jokin tilanne, joka on ollut sinulle haastava (ennakoimaton), miten silloin toimit, mitä tunsit?

2. Käsitukset ja kokemukset esimies-alaisuudesta

Kerro jokin onnistunut vuorovaikutteinen tilanne esimiehesi ja sinun välillä, joka oli erityisen positiivinen.

Kerro miten olette yhteydessä esimiehesi kanssa.

Minkälaisia asioita yhdessä käsittelette?

Onko esimiehesi saatavilla, jos häntä tarvitset? Kuvaile esimerkkitilanne.

Kerro millaista palautetta saat esimieheltäsi. Miten hän antaa palautetta?

Oletko tyytyväinen palautteeseen, kaipaako sitä enemmän?

Kerro missä tilanteessa esimiehesi on kannustanut sinua / saanut sinut innostumaan työstäsi? Millaisia kannustus ja innostaminen olivat?

Mihin olet esimiehesi toiminnassa tyytyväinen? Mihin kaipaavat parannusta

Liite 2. Varhaiskasvatusalueen päällikön teemahaastattelurunko

1. Taustakysymykset

Mikä on koulutustaustasi?

Kuinka kauan olet toiminut varhaiskasvatusalueen päällikkönä?

Miten päädyit varhaiskasvatus alueen päälliköksi?

2. Varhaiskasvatusalueen päällikön työnkuva

Kerro työstäsi varhaiskasvatusalueen päällikkönä.

Millaista työsi on?

Millainen on tyypillinen työpäiväsi? Millaisia tilanteita ja tehtäviä siihen kuuluu?

3. Johtamisen perusta ja arvot

Kerro mikä johtamisessa on mielestäsi tärkeää.

Miten haluat johtaa? Millaiset arvot ovat johtamisesi taustalla?

Kuvaile millainen on mielestäsi hyvä johtaja.

Miten määrittelisit työhyvinvoinnin?

4. Työhyvinvointia edistävät johtamiskäytännöt

Millainen johtamistilanne on ollut sellainen, jossa olet mielestäsi erityisen hyvin onnistunut? Miksi?

Kerro jokin tilanne, joka on ollut sinulle johtajana haastava (ihmisten johtamisessa), miten toimit?

Kerro miten tuet alaistesi työhyvinvointia.

Kerro miten innostat ja motivoit alaisiasi.

Kerro miten annat palautetta. Millaista palautetta annat, missä tilanteissa?

Oletko saatavilla? Miten mahdollistat sen?

Kuvaile millainen ilmapiiri yhteisössänne mielestäsi vallitsee?

Kuvaile millainen kokouskulttuurinne mielestäsi on?

Liite 3. Työn imu kyselylomake

	En koskaan	Mutamman kerran vuodessa	Kerran kuussa	Mutamman kerran kuussa	Kerran viikossa	Mutamman kerran viikossa	Päivittäin
Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.	0	1	2	3	4	5	6
Työni on mielestäni merkityksellistä ja sillä on selvä tarkoitus.	0	1	2	3	4	5	6
Työskennellessäni unohtan ajan kulun.	0	1	2	3	4	5	6
Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni.	0	1	2	3	4	5	6
Olen innoistunut työstäni.	0	1	2	3	4	5	6
Kun työskenteleen, unohtan kaiken muun ympärilläni.	0	1	2	3	4	5	6
Työni inspiroi minua.	0	1	2	3	4	5	6
Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin.	0	1	2	3	4	5	6
Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.	0	1	2	3	4	5	6
Olen yipeä työstäni.	0	1	2	3	4	5	6
Olen täysin uppoutunut työhöni.	0	1	2	3	4	5	6
Jaksan työskennellä hyvinkin pitkiä aikoja kerrallaan.	0	1	2	3	4	5	6
Minulle työni on haastavaa.	0	1	2	3	4	5	6
Kun työskenteleen, työ vie minut mukanaan.	0	1	2	3	4	5	6
Olen hyvin sinkkäs työssäni.	0	1	2	3	4	5	6
Työni on mielestäni merkityksellistä ja sillä on selvä tarkoitus.	0	1	2	3	4	5	6
Jatkan heilittämättä työssäni silloinkin, kun asiat eivät suju niin hyvin.	0	1	2	3	4	5	6

Liite 4. Aluekokouksen havainnointirunko

1) Mitä tapahtui?

2) Keitä oli paikalla?

3) Mitä positiivista havaittiin?

4) Millainen vuorovaikutus aluekokouksessa oli?

5) Millaisia johtamiskäytäntöjä havaittiin?

6) Mitä asioita kokouksessa esimerkiksi käsiteltiin